

TEKNILLINEN KORKEAKOULU
Prosessi- ja materiaalitekniikan laitos
Kansainvälinen Talous ja Finanssit

Heikki Manninen

PAPERIN TUOTANNON LISÄKAPASITEETIN
PUSKUROINTI MAAILMANMARKKINOILLE
(case Finnpap)

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä
tarkistettavaksi diplomi-insinöörin tutkintoa
varten Espoossa 20.5.1990.

Työn valvoja: Professori Osmo V. Jaskari

Työn ohjaaja: Toimitusjohtaja Jorma Laukkanen,
Finnpap Overseas and Trading

TEKNILLINEN KORKEAKOULU
Puunjalostustekniikan laitos
Kirjasto

Tekijä ja työn nimi :

Heikki J. Manninen;

Paperin tuotannon lisäkapasiteetin
puskurointi maailmanamarkkinoille
(Case Finnmap)

Päivämäärä : 18.5.1990

Sivumäärä : 140

Osasto : Prosessi- ja
Materiaalitekniikan LaitosProfessori :
Kansainvälinen Talous
ja Finanssit

Työn valvoja : Professori Osmo V. Jaskari

Työn ohjaaja : Toimitusjohtaja Jorma Laukkanen

Tutkimuksen tavoite: Työn tavoitteena oli tehdä markkina- ja kilpailija-analyysiin perustuva ehdotus kohdeyrityksen noudattamaksi markkinastrategiaksi Kaakkois-Aasian hienopaperimarkkinoilla. Tutkimusalueeseen kuuluvat maat ovat Singapore, Hong Kong, Malesia, Filippiinit, Taiwan ja Kiina. Tarkasteltava ala on kaksoispäällystettyä hienopaperia valmistava teollisuus.

Tulokset: Tutkimus osoitti, että kaksoispäällystetyn hienopaperin markkinat Kaakkois-Aasiassa antavat alueella toimivalle yritykselle runsaasti mahdollisuuksia, joskin myös alueen uhkatekijät ovat selvästi havaittavissa. Suurimpina mahdollisuuksina kohdeyritystä ajatellen olivat markkina-alueen suuri potentiaali, erittäin voimakas kasvu sekä eurooppalaisten kilpailijoiden tämänhetkinen vähäinen kiinnostus tutkimusalueeseen. Merkittävimmät uhkatekijät olivat tarjonnan voimakas kasvu sekä korvaavien tuotteiden käytön lisääntyminen. Alueella toimivan yrityksen menestystekijöiksi todettiin alhaiset kustannukset, korkealaatuinen tuote, säännöllinen asiakassuhde ja toimitusnopeus. Suurimena erona alueella toimivien kilpailijoiden välillä ovat erot tuotteiden laadussa sekä säännöllisissä asiakassuhteissa. Eurooppalaisten toimittajien suurimpana heikkoutena oli säännöllisen asiakassuhteen puuttuminen.

Johtopäätökset: Menestyksellisen toiminnan perustana tutkimusalueella on korkealuokkainen tuote, säännöllinen asiakassuhde sekä nopeat toimitukset, joilla alhaisen hinnan vaatimusta voidaan pienentää. Erityisesti säännöllisen asiakassuhteen merkitys kilpailukykyyn on suuri. Mikäli toimittaja ei halua nostaa alueelle budjetoituja myyntimääriä, on asiakkaiden lukumäärä saatava niin pieneksi, että säännöllistä toimitussuhdetta voidaan ylläpitää. Toimitusnopeutta voidaan parantaa varastointijärjestelyillä. Pitämällä lähtökohtana korkeaa laatua, säännöllisyyttä ja toimitusnopeutta, saadaan kohdeyrityksen kilpailukyky tutkimusalueella hyväksi.

Suomen paperiteollisuus on viime vuosina pyrkinyt määrätietoisesti nostamaan tuotannon jalostusastetta. Yhä useammat investoinnit ovat kohdistuneet value-added -tuotteisiin, joilla tarkoitetaan pääasiassa aikakauslehti- ja hienopaperiryhmän tuotteita. Sama suuntaus jatkuu myös tulevaisuudessa.

Finnpapin jäsentehdas Veitsiluoto Oy on johtava esimerkki tuotantosuunnan muuttamisesta korkeamman jalostusasteen tuotteisiin. Veitsiluoto Oy:n suurinvestointi päälylystettyyn hienopaperiin perustuu kattaviin markkinatutkimuksiin päämarkkina-alueelta, eli Euroopasta. Koska Veitsiluodon uusi paperikone tulee olemaan mittasuhteiltaan maailman suurin omassa tuoteryhmässään, on luonnollista, että myös Euroopan ulkopuolisten markkina-alueiden merkitys kasvaa.

Tekn. yo. Heikki Manninen on Finnpap Overseas & Trading -yksikön toimeksiannosta suorittanut markkina- ja kilpailija-analyysiin perustuvan tutkimuksen Kaukoidän markkina-alueesta. Työn perustana on antaa lähtökohdat Veitsiluoto Oy:n Oulun tehtaan toimintasuunnitelmille Kaukoidän markkinoiden osalta. Koska tutkimus on myös osa opinnäytettä, esiintyy siinä ajoittain tällaiseen työhön kuuluvat merkinnät käytetyistä lähteistä.

Jorma Laukkanen

Toimitusjohtaja, Finnpap Overseas and Trading

Pääosa markkina-analyysiin tarvittavista tiedoista saatiin hankkittua Finnpapin Singaporen ja Hong Kongin konttoreiden avustuksella. Materiaali kilpailija-analyysiin saatiin edellisten lisäksi Finnpapin markkinatutkimus -yksiköltä, Finnpapin Tokion konttorilta, Korean agentti -Lee Brothersilta sekä Finnpap-tietokeskukselta.

Tässä yhteydessä haluan kiittää kaikkia työn onnistumisen kannalta tärkeitä henkilöitä:

- Chew, Desmond; Finnpap Far East Ltd, Singapore
- Ehrnrooth, Ken; Finnpap Fine, Helsinki
- Grant, Roger; Finnpap Far East Ltd, Singapore
- Haakana, Katriina; Finnpap Market Research, Helsinki
- Heiskanen, Vesa; Finnpap Market Research, Helsinki
- Ho, Andie; Finnpap Hong Kong Ltd, Hong Kong
- Jahkola-Törmälä, Anne; Finnpap Overseas & Trading, Helsinki
- Jerman, Tom; Finnpap Market Research, Helsinki
- Kostia, M-L; Finnpap -Tietokeskus, Helsinki
- Lee, C.B.; Lee Brothers, Seoul
- Lee, J.K.; Lee Brothers, Seoul
- Laukkanen, Jorma; Finnpap Overseas & Trading, Helsinki
- Lähdeaho, Erkki; Finnpap Hong Kong, Hong Kong
- Mannola, M-L; Finnpap Fine, Helsinki
- Mattila, Sari; Finnpap Overseas & Trading, Helsinki
- Nyström, Kaj; Finnpap Fine -Technical Development, Helsinki
- Ray, Ulf; Transfennica, Helsinki
- Stubb, Holger, Transfennica, Helsinki
- Tuhkanen, Lars; Finnpap Magazine, Helsinki
- Uchida, T., Nippon Finnpap, Tokio
- Varhama, Timo; Nippon Finnpap, Tokio

Heikki Manninen

S I S Ä L L Y S L U E T T E L O

1. JOHDANTO	1
1.1 Esipuhe	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	3
1.3 Tutkimuksen rajaus	4
1.3.1 Toimiala ja tuote	4
1.3.2 Maantieteellinen alue	4
1.3.3 Strateginen taso	5
1.4 Määritelmät	6
2. MARKKINASTRATEGIAN MUODOSTAMINEN	7
2.1 Markkina-analyysi	7
2.1.1 Toimintaympäristön kehitystrendien määrittäminen	7
2.1.2 Kysyntä	14
2.1.3 Tarjonta	16
2.2 Kilpailija-analyysi	18
2.2.1 Analysoitavien kilpailijoiden valinta	18
2.2.2 Avainkilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien analysointi	20
2.2.3 Reagointiherkkyys	22
2.2.4 Avainkilpailijoiden noudattamien strategioiden arviointi	24
2.3 Strategian muodostaminen	29
2.3.1 Sisäinen yritysanalyysi	29
2.3.2 Tavoitteiden asettaminen	31
2.3.3 Kilpailuedun hyväksikäyttö	32
3. TUTKIMUSOSAN TARKASTELU	34
3.1 Tutkimusproseduuri ja aineiston kokoaminen	34
3.2 Aineiston luotettavuuden arviointi	36

4. MARKKINA-ANALYYSI	37
4.1 Markkina-alueen taloudellinen kehitys	37
4.2 Kysyntä	40
4.2.1 Markkinakoko	40
4.2.2 Loppukäyttö ja korvaavat tuotteet	44
4.2.3 Kilpailukyvyn muodostuminen - ostokriteerit	48
4.3 Tarjonta	53
4.3.1 Tarjonnan rakenne	53
4.3.2 Muutokset tulevaisuudessa	55
5. KILPAILIJA-ANALYYSI	58
5.1 Avainkilpailijat	58
5.1.1 Yleistä	59
5.1.2 Kapasiteetit ja investointisuunnitelmat	61
5.1.3 Markkinaosuudet	64
5.2 Avainkilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet	67
5.2.1 Tuote	67
5.2.2 Hintapolitiikka	70
5.2.3 Jakelu	73
5.2.4 Viestintä	76
5.3 Kilpailukyky ja reagointiherkkyys	78
5.4 Kilpailijoiden tavoitteiden ja strategioitten arviointi	82
6. TAVOITTEET JA EHDOTUS KÄYTETTÄVÄKSI STRATEGIAKSI	86
6.1 Oman kilpailukyvyn vertailu avainkilpailijoihin	86
6.2 Tavoitteet tutkimusalueella	90
6.3 Toimintaehdotus	91
6.4 Strategian edut ja haitat	97
7. YHTEENVETO	99
LIITTEET	101
LÄHDELUETTELO	

1. JOHDANTO

1.1 Esipuhe

Yritykset toimivat tänä päivänä ympäristössä, jolle on tunnusomaista jatkuva muutos. Siten toimintaympäristön yritykselle asettamat uhkatekijät ja mahdollisuudet muuttuvat jatkuvasti. Muuttuviin vaatimuksiin vastaaminen edellyttää yritykseltä jatkuvaa ympäristön seurantaan, uhkatekijöiden ja mahdollisuuksien analysointia sekä näiden pohjalta tehtyjen strategioiden noudattamista.

Jokainen yritys, joka kilpailee jollakin toimialalla, noudattaa omaa kilpailustrategiaansa. Strategia saattaa kuitenkin olla syntynyt yrityksen eri toimintojen summana, eikä varsinaista suunnitelmaa kokonaisuudesta ole olemassa. Tällöin yrityksen voimavaroja ei ole suunnattu menestystä tuoviin alueisiin, eikä toiminnan tulos ole paras mahdollinen. Yrityksen strategia saattaa olla myös tärkeimmän kilpailijan jäljittelemistä. Tämä lähestymistapa saattaa osoittautua tuhoisaksi, mikäli jäljiteltävä yritys on erilainen esimerkiksi resursseiltaan tai rakenteeltaan. Yrityksessä saatetaan myös jatkaa vanhan strategian noudattamista, koska se on aikaisemmin johtanut hyviin tuloksiin tai koska indikaatioita muutoksesta ei ole havaittu. Mikäli ympäristön mahdollisuudet ja uhkatekijät ovat kuitenkin muuttuneet, ei vanhan strategian noudattamisella saavuteta asetettuja tavoitteita.

Yrityksen toiminta perustuu sen päämarkkina-alueen mahdollisimman tuottavaan kattamiseen. Useimmissa tapauksissa menestys päämarkkinoilla onkin tarkkoihin analyysieihin perustuvien suunnitelmien tulosta. Koska päämarkkinoiden kysyntä ei yleensä riitä kattamaan alueella toimivien yritysten koko volyymiä, suuntaavat yritykset jäljelle jäävän kapasiteettinsa toisille markkina-alueille. Painopisteen ollessa päämarkkinoilla, saattaa yrityksen toiminta sivumarkkinoilla olla suunnittelematonta ja siten vaihtelevaa sekä toimintamallien että menestyksen suhteen. Suunnittelematon toiminta perustuu useimmiten kilpailijoiden jäljittelyyn, vanhojen suunnitelmien uudelleen toteuttamiseen tai päämarkkinoilla noudatettavan strategian toistamiseen. Koska sivumarkkinat ovat yleensä sekä rakenteeltaan että luonteeltaan täysin erilaiset kuin päämarkkinat, ei päämarkkinoille tarkoitetun strategian toteuttamisella sivumarkkinoilla päästä useinkaan haluttuun päämäärään. Jotta yrityksen toiminta kokonaisuudessaan olisi menestyksellistä, on myös toiminnan sivumarkkinoilla perustuttava tälle alueelle suunniteltuun strategiaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä markkina- ja kilpailija-analyysiin perustuva ehdotus kohdeyrityksen noudattamaksi markkinastrategiaksi. Markkina-analyysissä selvitetään tutkimusalueen mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä sekä tarkastellaan alueella toimivan yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä, menestystekijöitä. Kilpailija-analyysissä selvitetään valittujen avainkilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet, kilpailijan kiinnostus markkina-alueeseen sekä arvioidaan avainkilpailijoiden tutkimusalueella noudattamia strategioita. Kohdeyrityksen ja valittujen avainkilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia vertaamalla saadaan lähtökohdat tavoitteiden asettamiseksi. Asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi laaditaan havaittuja menestystekijöitä hyödyntämällä ehdotus tutkimusalueella noudatettavaksi strategiaksi.

Strategian määrittäminen tapahtuu vaiheittain suunnitteluprosessin mukaisesti eri tutkimusosista saatujen tulosten perusteella. Strategia pyritään muodostamaan siten, että kohdeyritykselle saataisiin kilpailuetu jokaista avainkilpailijaa vastaan.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen täsmentämiseksi on tehtävä tiettyjä rajoituksia joiden avulla tutkimusongelma saadaan selkeästi esiin. Samalla tiedon hankinta ja sen analysointi yksinkertaistuu. Seuraavassa esitetään tutkimuksessa suoritettut rajoitukset.

1.3.1 Toimiala ja tuote

Tutkimus rajataan käsittelemään vain yhtä toimialaa. Tutkimuksen kohteena on hienopaperitehdas, jonka päätuotteena on päällystetty hienopaperi. Näin ollen toimiala voitaisiin määrittää päällystettyä hienopaperia valmistavaksi teollisuudeksi. Koska päällystetyn hienopaperin valmistajien tuotteet voivat poiketa toisistaan runsaasti esimerkiksi päällystemääriltään, voidaan tutkimusta selventää rajamalla toimialaa ja tuotetta edelleen. Kohdeyrityksen valmistama hienopaperi päällystetään kahteen kertaan. Näin ollen tutkimuksen toimiala voidaan rajata kaksoispäällystettyä hienopaperia valmistavaksi teollisuuden alaksi. Tuotteena on siten kaksi kertaa päällystetty hienopaperi.

1.3.2 Maantieteellinen alue

Suomalaisten paperitehtaitten perinteinen päämarkkina-alue on Eurooppa. Tämä johtuu maantieteellisen sijaintimme lisäksi myös alueen erittäin suuresta potentiaalista. Eurooppa on myös tutkimuksen kohteena olevan yrityksen päämarkkina-alue. Tehtaan tärkeimmät sivumarkkina-alueet ovat mm. USA, Australia, Japani, Kaukoitā sekä Lähi-itä. Yrityksen markkinastrategia määritetään päämarkkinoiden lisäksi myös tärkeimmille sivumarkkinoille. Tämä tutkimus keskittyy Kaukoidän alueelle. Tästä alueesta kaupallisesti merkittävimmät maat ovat Singapore, Hong Kong, Malesia, Filippiinit, Taiwan ja Kiina. Tutkimuksen maantieteellinen alue rajataan siten käsittelemään edellä mainittuja kuutta maata.

1.3.3 Tutkimuksen strateginen taso

Yrityksen strateginen toiminta voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri tasoon. Nämä ovat konserni-, liiketoiminta-, sekä toimintataso. Konsernitason strategia tarkoittaa yrityksen resurssien suuntaamista ja jakamista sen eri toimialojen kesken /1/. Liiketoimintatasolla yrityksen strategia määrittää sen, kuinka yritys keskittää voimavarojensa tietyllä toimialalla esimerkiksi eri markkinasegmenttien kesken. Samoin liiketoimintatason strategian tavoitteena on muodostaa integroitu kokonaisuus yrityksen eri toiminnoista, kuten tuotannosta, rahoituksesta ja markkinoinnista /2/. Yksittäisten toimintojen resurssit allokoidaan vastaavasti toimintatason strategioilla. Toimintatason strategioita ovat esimerkiksi rahoitusstrategia, tuotantostrategia ja markkinointistrategia /3/. Toimintatason strategiat voidaan edelleen jakaa alastrategioihin. Esimerkiksi markkinointistrategia jaetaan tuote-, hinta-, jakelu- ja viestintästrategioihin.

Tässä tutkimuksessa keskitytään yrityksen toimintatasoon. Työssä määritetään markkinointistrategia edellä rajatulla toimialalla sekä markkina-alueella. Strategia muodostetaan neljää markkinointimix'in tekijää, ts. tuotetta, hinnoittelua, jakelua ja viestintää silmälläpitäen.

/1/ Hofer Charles W.; Strategy formulation, Analytical concepts,
St. Paul 1978, s. 748

/2/ ibid, s.748

/3/ ibid, s.753

1.4 Määritelmät

- Premium Art Paper = kolme kertaa päällystetty hienopaperi
- Standard Art Paper = kaksoispäällystetty hienopaperi
- Medium Weight Coated Paper = kaksoispäällystetty, hiokepitoinen painopaperi
- Light Weight Coated Paper = kerran päällystetty, hiokepitoinen painopaperi
- Machine Finished Coated Paper = pigmentoitu, hiokepitoinen painopaperi
- Super Calandered Paper = päällystämätön, hiokepitoinen kiillotettu painopaperi
- Bulkki = tiiviiden vastakohta, arvona tiiviiden käänteisluku
- Opasiteetti = paperin valon läpäisemättömyys, paperin "läpinäkymättömyys"

2. MARKKINASTRATEGIAN MUODOSTAMINEN

2.1 Markkina-analyysi

2.1.1 Toimintaympäristön kehitystrendien määrittäminen

Toimintaympäristön analysointi käsittää normaalisti kohdealueen taloudellisen, sosiaalisen, poliittisen sekä teknologisen kehityksen arvioinnin /1/. Nämä tekijät vaikuttavat sekä asiakkaiden ostokäyttäytymiseen että kilpailijoiden toimintaan. Siten ympäristötekijöiden kehittyminen muuttaa yrityksen menestymisen edellytyksiä. Mikäli ympäristötekijöiden kehittymistä ei seurata, on menestyksellisen strategian määrittäminen erittäin vaikeaa.

Ympäristön taloudellisen kehityksen vaikutus yrityksen toimintaan on erittäin suuri. Sen vaikutukset heijastuvat pääasiassa yrityksen asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Mitä parempaan suuntaan maan talous kehittyy, sitä suurempi ostovoima maan asukkailla on tulevaisuudessa, ja sitä enemmän alueen kysyntä kasvaa pitkällä tähtäimellä. Taloudellinen kehitys kuvastaa verrattain selkeästi ja tarkasti alueen antamia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä. Muutokset maan taloudessa ovat seurausta useiden taloudellisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tärkeimpiä ostokäyttäytymistä indikoivia taloudellisia tekijöitä ovat maan bruttokansantuotteen, inflaation, korkotason, valuuttakurssin, kotitalouksien lukumäärän ja työttömyysasteen kehitys. Ihanteellisessa taloudellisessa toimintaympäristössä yhdistyvät hyvät kasvunäkymät bruttokansantuotteen osalta, kohtuullinen inflaatiotaso sekä vakaa valuutta /2/.

/1/ Abell, Derek & Hammond, John; Strategic Market Planning, New Jersey 1985, s. 54

/2/ Pearson, Barrie; Successfull Aquisitions of Unquoted Companies, Hart, London 1983, s. 29

Inflaation, korkotason ja valuuttakurssin välistä suhdetta on tutkittu useilla eri menetelmillä. Tunnetuimpana valuuttakurssin ja inflaation välisenä selittäjänä on ostovoimapariteetti-teoria. Teorian mukaan eri maiden inflaatioerot aiheuttavat vaihtelun maiden väliseen valuuttakurssiin /1/. Teoriaa voidaan selkeyttää olettamalla, että kahdella maalla on nolla-inflaatio. Samalla oletetaan, että maiden valuuttojen välinen kurssi on tasapainossa. Ajan kuluessa molempien maiden inflaatio kehittyy, mutta eri tavalla. Korkeamman inflaation maassa hinnat nousevat enemmän. Jotta ostovoima-pariteetti pitäisi, on maiden välisen valuuttakurssin kehityttävä siten, että maan asukkailla on sama ostovoima riippumatta siitä, kummasta maasta tuotteet päätetään hankkia. Kun korkeamman inflaation maassa hintataso nousee enemmän, vaikuttavat naapurimaan hinnat houkuttelevammilta. Kuitenkin teorian mukaan alhaisemman inflaation maan valuuttakurssi nousee suhteessa korkeamman inflaation maahan. Tällöin valuutan hankkiminen on korkeamman inflaatiomaan asukkaille aikaisempaa kalliimpaa, ja näin ollen tuotteen lopullinen hinta on kasvanut samalle tasolle kuin omassa maassa. Ostopariteetti-teoria voidaan esittää lyhyesti alla olevalla kaavalla /2/:

$$E_f = \frac{(1 + I_h)}{(1 + I_f)} - 1 \quad , \text{ missä } \quad (1)$$

E_f = ulkomaan valuutan prosentuaalinen kurssin muutos

I_h = inflaatio kotimaassa

I_f = inflaatio ulkomaassa

/1/ Madura, Jeff; International Financial Management, St Paul 1986,
s. 152

/2/ ibid s. 154

Valuuttakurssin ja korkotason välinen yhteys voidaan vastaavasti selittää korkopariteetti-teorialla. Korkopariteetin mukaan kahden maan välisen valuuttakurssin tuleva arvo poikkeaa spot-arvosta juuri sen verran, että se riittää peittämään maiden välisestä korkoerosta saavutettavan hyödyn. Teoriassa esitetään, että vaikka toisessa maassa oleva korkeampi korkotaso kiinnostaa sijoittajia enemmän, menetetään korkeamman koron antama tuotto vaihdettaessa ulkomaista valuuttaa takaisin oman maan valuutaksi, koska oma valuutta on sijoitusaikana kasvanut ulkomaiseen valuuttaan nähden /1/. Laskenta-kaava on sama kuin ostovoimapariteetti-teoriaalla, mutta koti- ja ulkomaan inflaatioiden tilalle asetetaan arvot koti- ja ulkomaan korkotasoista. Siten korkopariteetti -teoria voidaan esittää lyhyesti seuraavalla kaavalla /2/:

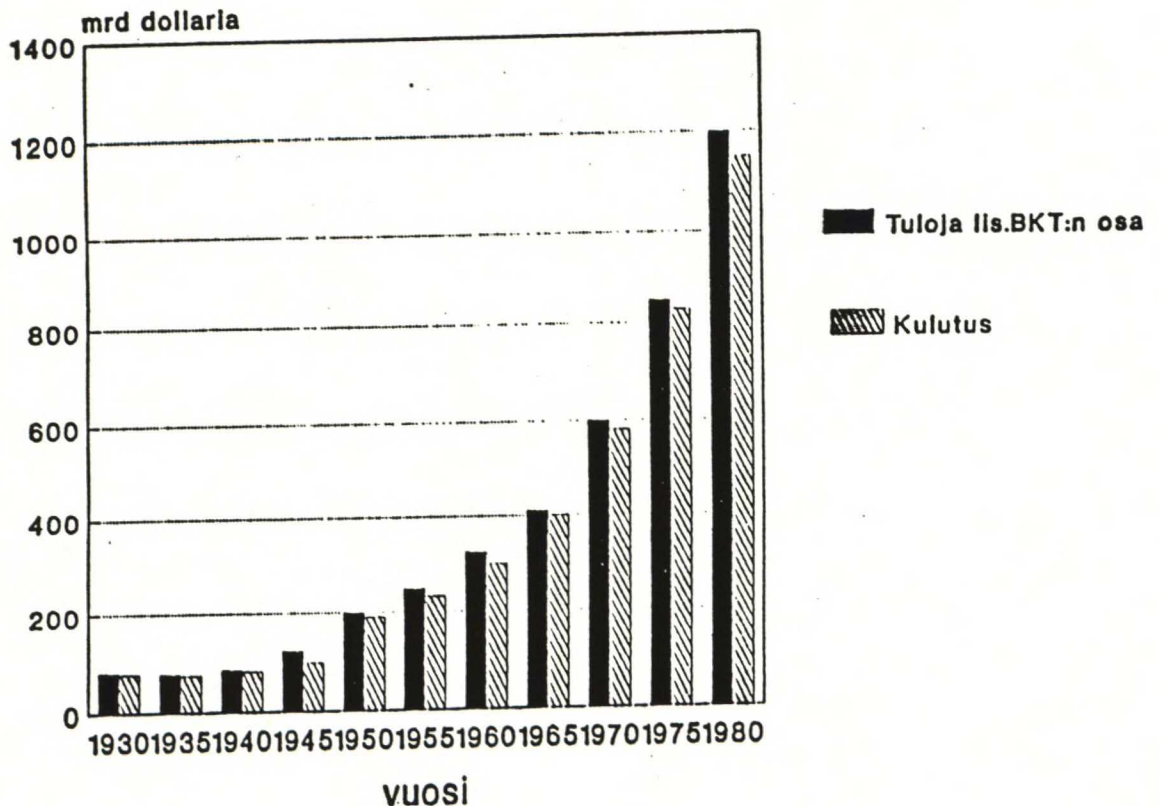
$$E_f = \frac{(1 + i_h)}{(1 + i_f)} - 1 \quad , \text{ missä} \quad (2)$$

E_f = ulkomaan valuutan prosentuaalinen kurssin muutos
 i_h = kotimaan valuutan korkotaso
 i_f = ulkomaan valuutan korkotaso

/1/ Madura, s. 137

/2/ ibid s. 139

Useimpien hyödykkeiden kysynnän kehityksen riippuvuutta makrotaloudellisesta tekijöistä, erityisesti BKT:sta, on tutkittu runsaasti. Erilaisia malleja on kehitetty mm. aikasarjojen avulla indikoimaan hyödykkeen kysyntää taloudellisen tekijän kehityksen avulla. Samuelsonin mukaan BKT:stä maan asukkaiden tulojen kasvuun vaikuttavan osan ja kulutuksen kasvun välillä on erittäin kiinteä yhteys /1/. Yhteys voidaan selvästi havaita tarkastelemalla kummankin muuttujan kehitystä ajan suhteen. Muuttujien kehitys USA:ssa aikavälillä 1930-1980 on esitetty alla olevassa kuvassa /2/.



Kuvio 1. BKT:n tuloja kasvattavan osuuden ja kulutuksen kehittyminen USA:ssa aikavälillä 1930-1980

Myös paperin kysynnälle on pyritty kehittämään useita selittäjiä (Suomessa mm. Pöyry Ltd ja Ekono Oy). Hawkins-Wright -yhdistyksen tekemän tutkimuksen mukaan todellisen bruttokansantuotteen kasvun ja päällystetyn hienopaperin kysynnän kasvun välinen korrelaatio on jopa 97.6 prosenttia /3/. Koska tutkimus on salainen, ei menetelmän periaatteita kuitenkaan esitetä tässä.

/1/ Samuelsson, Paul; Economics, Tokio 1985, s. 216

/2/ ibid s. 216

/3/ Hawkins-Wright Ass., E.P.I Forecast Update, London 1989, s. 3

Sosiaaliset muutokset ympäristössä ovat huomattavasti vaikeampia havaita kuin muutokset taloudellisessa tilassa. Niiden kehitys on hitaampaa, eivätkä indikaatiot muutoksista ole yhtä selkeitä /1/. Osaksi juuri tästä syystä on sosiaalisten muutosten seuranta yrityksissä usein jäänyt tarvittavaa vähäisemmälle painoarvolle, ja muutosten edellyttämiä toimenpiteitä on alettu toteuttaa vasta muutoksen tapahduttua. Kilpailija, joka on havainnut muutoksen jo sen alkuvaiheessa, on saanut tällöin huomattavan etumatkan muihin nähden.

Sosiaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi koulutus- ja sivistystaso, perheiden elintavat, viihtyvyys sekä vähemmistöihin suhtautuminen. Kulttuurin vaikutus sosiaalisiin tekijöihin on verrattain suuri, joten se voidaan sisällyttää sosiaalisiin tekijöihin /2/.

Muutokset sosiaalisissa tekijöissä vaikuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen sekä myös kilpailijoiden toimintaan alueella. Esimerkiksi koulutustason kehittyminen maassa kasvattaa tieteellisten painotöiden kulutusta, jolloin kysynnän kasvun lisäksi kilpailijoiden panostus ko. tuotteisiin kasvaa ja yritysten toiminta alueella muuttuu markkinoinnin lisäksi myös tuotannon osalta. Siten muutokset sosiaalisissa tekijöissä antavat alueella toimiville yrityksille uusia mahdollisuuksia, mutta astettavat myös uusia vaatimuksia menestykselliselle toiminnalle.

/1/ Abell & Hammond, s. 54

/2/ Will, Robert A; How to Select a Country, London 1965, s. 45

Poliittisiin tekijöihin sisällytetään poliittiset muutokset kansainvälisellä, kansallisella ja kunnallisella tasolla /1/. Poliittiset muutokset kansainvälisellä tasolla vaikuttavat kansainväliseen kauppaan, ulkomaan investointeihin sekä monikansallisten yhtiöiden toimintaan. Muutokset kahden maan poliittisissa suhteissa muuttavat kuluttajien suhtautumista toisen maan tuotteisiin vaikeuttaen siten tuotteen myyntiä. Siten muutokset kansainvälisessä poliittisessa tilanteessa vaikuttavat sekä kuluttajien ostokäyttäytymiseen että kilpailijoiden toimintaan.

Poliittiset muutokset kansallisella tasolla voivat aiheuttaa kauppaa koskevien säännösten muuttumista, esimerkiksi kartellilainsäädäntöjen muodossa. Lisäksi kansallisen tason muutokset voivat vaikuttaa maan verotuslainsäädäntöön, rahapolitiikkaan, kuluttajalainsäädäntöön, ympäristönsuojeluun sekä työllisyyspolitiikkaan /2/. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat omalta osaltaan markkinoiden toimintaan sekä ostokäyttäytymisen että kilpailijoiden toiminnan muuttumisen muodossa.

Kunnallisella tasolla poliittiset muutokset saattavat vaikuttaa verotuksellisiin tekijöihin, työllisyystilanteeseen, alueen kehitysohjelmiin sekä paikallisiin säännöksiin tuotteista, markkinoinnista, tuotannosta sekä kaupasta yleensä /3/. Siten poliittiset muutokset myös kunnallisella tasolla vaikuttavat markkinoihin sekä kuluttajien ostokäyttäytymistä että kilpailijoiden toimintaa muuttamalla.

/1/ Abell & Hammond, s. 55

/2/ ibid s. 55

/3/ ibid s. 56

Teknologiset muutokset ovat luonteeltaan jatkuvia. Tietyt teknologiset muutokset eivät myöskään ole ominaisia ainoastaan yhdelle teollisuuden alalle, vaan vaikuttavat useampiin aloihin yhtä aikaa. Itse asiassa, suurin osa tietyn teollisuuden alan teknologisista muutoksista on syntynyt ko. alan ulkopuolella /1/. Esimerkiksi mikropiirejä tai piilastuja valmistava teknologia on vaikuttanut useiden teollisuuden alojen, kuten mm. tietokoneita, radioita, televisioita, kodinkoneita tai laskukoneita valmistavan teollisuuden kehitykseen. Siten teknologinen muutos usein tarjoaa valmistajalle edun tai mahdollisuuden kehittää tai parantaa tuotteitaan.

Teknologinen muutos ei kuitenkaan synnytä pelkästään parannettuja tuotteita. Muutos saattaa synnyttää myös uuden, aikaisemman tuotteen korvaavan substituutin, ja muuttaa siten kuluttajien ostokäyttäytymistä /2/. Siten teknologinen muutos tuo usein mukanaan myös uhkatekijän.

Koska teknologinen muutos aiheuttaa alalla toimivalle yritykselle usein voimakkaan uhkatekijän ja tuo samalla mukanaan myös uusia mahdollisuuksia toimia menestyksellisesti, on teknologisen muutoksen jatkuva seuranta ja analysointi ensiarvoisen tärkeää. Muutosten analysoinnin on tuotava esiin avainmuutokset ja niiden vaikutukset yrityksen uhkatekijöihin ja mahdollisuuksiin. Analysoinnin lopputuloksen on tuotava esiin ne strategiset toimintavaihtoehdot, jotka yrityksellä on.

Tämän diplomityön tutkimusosan ympäristöllisten tekijöiden analysointi käsittää ainoastaan tutkimusalueen taloudellisen kehityksen analysoinnin. Tähän vaihtoehtoon päädyttiin pääosin toimeksiantajan tarpeita silmälläpitäen.

/1/ Abell & Hammond, s. 55

/2/ Hofer, s. 145

2.1.2 Kysyntä

Analysoitaessa markkina-alueen kysyntää, selvitettäviä osa-alueita ovat markkinan koko, kulutuksen kehittyminen tulevaisuudessa, tuotteen markkinarajat sekä asiakkaiden ostokäyttäytyminen /1/.

Markkinan koko ja kulutuksen kehittyminen tulevaisuudessa. Markkinan koolla tarkoitetaan tämänhetkistä kysynnän määrää. Kysyntä voidaan ilmaista joko yksikköinä tai rahana, usein molempien ilmoittaminen antaa tarkimman kuvan markkinan koosta. Markkinakoon selvittämistä varten tarvittavan aineiston hankkimisessa ovat kyseisten maiden tullit- sekä muut viranomaiset, liitot ja järjestöt erittäin tärkeitä tiedonlähteitä. Kulutuksen kehittyminen tulevaisuudessa on varmempaa ilmaista yksikköinä, koska hintojen ja valuuttakurssien kehittymisen arviointi vaikeuttaa analyysiä ja lisää tuloksiin liittyvää epävarmuutta sekä heikentää saatujen tulosten oikeellisuutta. Kulutuksen kasvu tai lasku esitetään erittäin usein myös kappalemäärän prosentuaalisena muuoksena. Kysynnän kehityksen arvioinnin tulisi sisältää selvitykset tuotteen kasvusta maailmanlaajuisesti tai päämarkkinoiden osalta sekä yksittäisten markkinoiden kasvusta /2/. Tällöin voidaan suorittaa vertailua, joka selvittää uudet tai potentiaalisen kasvun omaavat markkina-alueet.

/1/ Abell & Hammond; s. 56

Markkinarajat. Markkinarajoilla tarkoitetaan tutkittavan tuotteen loppukäyttöaluetta sekä mahdollisten korvaavien tuotteiden käytön yleisyyttä. Teoreettisesti tuotteen markkinoiden voidaan sanoa olevan ympäröitynä tuotteen korvaavilla substituuteilla joita voitaisiin myydä kuluttajalle kyseisen tarpeen tyydyttämiseksi /1/. Substituuttien määrittäminen saattaa olla vaikeaa, koska tarkoituksena on löytää mahdollisimman läheisesti alkuperäisen tuotteen korvaavat tuotteet. Hyvä lähtökohta substituuttien määrittämisessä on määrittää ensin alkuperäisen tuotteen loppukäyttöalueet. Kun loppukäyttöalueet on selvitetty, voidaan korvaavat tuotteet asettaa tärkeysjärjestykseen niiden käytön mukaan alkuperäisen tuotteen loppukäyttöalueilla.

Asiakkaan ostokäyttäytyminen. Tämä osa-alue voidaan määrittää usealla eri tavalla. Ensinnäkin, voidaan tarkastella asiakkaiden keskittyneisyyttä, jolloin mitattavana tekijänä on, kuinka monta asiakasta markkinoilla on. Tämä antaa indikaation siitä, miten suuri valta asiakkaalla ostotilanteessa on /2/. Mitä vähemmän potentiaalisia asiakkaita markkinoilla on tavoitettavissa, sitä suurempi on olemassa olevien asiakkaiden valta ostotapahtumassa. Asiakas, jolla on suhteellisen suuri valta toimittajaan, pystyy helposti vaikuttamaan esimerkiksi toimittajan tuotteen hinnan kehitykseen. Asiakkaan vallan määrittäminen ja sen pitäminen mahdollisimman pienenä on yksi strategisen suunnittelun osatavoitteista.

Toiseksi, analysoitaessa asiakkaan ostokäyttäytymistä, erittäin tärkeä alue on asiakkaan ostokriteerien määrittäminen. Kehys yrityksen kilpailukyvyn muodostumiselle rakentuu ostokriteereistä. Asiakkaiden ostokriteerit asettavat yritykselle vaatimuksia, jotka yrityksen on pystyttävä täyttämään ennen oston toteutumista. Siten ostokriteerien täyttämisen voidaan sanoa olevan yrityksen kilpailukyvyn mitta; mitä paremmin yritys täyttää asiakkaan ostokriteerit, sitä parempi on sen kilpailukyky kyseisellä markkina-alueella. Porter käyttää termiä kriittinen menestystekijä, jota voidaan soveltaa myös ostokriteereiden määrittämiseen, vaikka kysymyksessä onkin alunperin hieman eri dimensio.

/1/ Abell & Hammond, s. 56

/2/ Porter, Michael; Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors, New York 1980, s.47.

2.1.3 Tarjonta

Tarjonnan anlasysoinnin tulisi sisältää tarjonnan tämänhetkisen rakenteen tarkastelun, tarjonnan rakenteessa tapahtuvien tulevaisuuden muutosten arvioinnin ja kilpailun luonteen sekä toimittajien kustannusrakenteen analysoinnin /1/. Toimittajien kustannusrakenteen analysointi voidaan vaihtoehtoisesti suorittaa myös kilpailija-analyysin yhteydessä.

Tarjonnan rakenne sekä sen muutokset. Tarjonnan rakenne muodostuu Abell & Hammondin mukaan kolmesta eri osasta: Toimittajatahojen lukumäärästä sekä niiden myynneistä, tuotteiden erilaisuudesta sekä markkinoillepääsyn esteistä /1/. Tuotteiden erilaisuus voidaan vaihtoehtoisesti käsitellä myös kilpailija-analyysissä. Toimittajatahojen lukumäärä voidaan ilmaista yksittäisten toimittajien lukumääränä tai vaihtoehtoisesti toimittaja-alueiden lukumääränä, mikäli kyseisellä markkina-alueella toimii lukuisia kilpailijoita. Käytetyn tavan valinta perustuu myös tarkastelun noudattamaan tasoon. Markkinoillepääsyn esteitä saattaa esiintyä useammassa eri muodossa. Tyypillisiä esteitä markkinoilla ovat taloudelliset vaatimukset, teknologiset vaatimukset sekä korkeat vaaditut resurssit ja volyyymi valmistuksessa tai markkinoinnissa /2/. Myös erittäin tiukat ostokriteerit voidaan luokitella markkinoillepääsyn esteiksi. Tarjonnan rakenteen muutosten arviointi käsittää normaalisti kaikkien em. tekijöiden kehittymisen tarkastelun.

/1/ Abell & Hammond, s. 57

/2/ Porter, s. 68

Kilpailun luonteeseen tietyillä markkinoilla vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaiden ostokäyttäytyminen sekä asiakkaiden ostokriteerit. Kilpailun luonnetta voidaan arvioida tarkastelemalla, pyrkivätkö kilpailijat luomaan kokonaan uuden kysynnän vai tyytyvätkö ne kilpailemaan olemassaolevan kysynnän luomilla markkinoilla /1/. Uuden kysynnän luomistilannetta kutsutaan ensisijaiseksi kysynnäksi ja vanhassa pysymistä selektiiviseksi, eli valikoivaksi kysynnäksi. Mikäli asiakkaiden ostokriteerit ovat erittäin vaativia, saattaa toimittajien tavoitteeksi muodostua uuden kysynnän luominen. Kun kilpailijoiden tavoitteena on ensisijaisen kysynnän herättäminen, toiminnan pääpaino on uusien asiakassegmenttien tunnistamisella ja siten kilpailulta suojautumisella. Kun tavoitteena on selektiivisen kysynnän herättäminen, on suurimmalla huomiolla olemassa olevien asiakkaiden tarpeiden mahdollisimman täydellinen tyydyttäminen /2/.

Kustannusrakenne. Aloilla, joilla on erittäin korkeat kiinteät kustannukset, kuten paperiteollisuus, ovat voitot erittäin herkästi riippuvaisia volyyymista. Siten paperiteollisuuden kilpailun tavoitteet suuntautuvat usein kapasiteetin mahdollisimman tehokkaaseen ja täydelliseen hyödyntämiseen /3/. Joissain tapauksissa tämä saattaa aiheuttaa hintasodan syntymisen. Ratkaisuna tämänkaltaiseen ongelmaan on jalostusasteen nostaminen ja nk. value added -tuotteiden valmistuksen aloittaminen. Tällöin muuttuvat kustannukset nousevat, mutta tuotteen hinta saadaan huomattavasti korkeammalle tasolle, jolloin tärkeiden muuttuvien kustannusten, kuten raaka-aineiden ja palkkojen vaikutus voittoihin pienenee. Samalla hintasodan syntymisen uhkaa voidaan lieventää.

/1/ Porter, s. 169

/2/ ibid, s. 172

/3/ Abell & Hammond, s. 59

2.2 Kilpailija-analyysi

Päätavoitteena kilpailija-analyysissä on selvittää yrityksen kilpailijoiden kilpailuedut analyysia suorittavaan yritykseen nähden /1/. Siten kilpailija-analyysissä pyritään tunnistamaan ne kilpailijoiden menestyksen elementit, jotka luovat yritykselle kilpailuedun tietyllä markkina-alueella. Samoin kilpailija-analyysissä pyritään selvittämään tapa, jolla kilpailija toteuttaa kilpailuetunsa. Lisäksi kilpailija-analyysissä keskitytään analysoimaan ainoastaan niitä kilpailijoita, joiden toiminnalla on strategista merkitystä yrityksen toiminnalle.

2.2.1 Analysoitavien kilpailijoiden valinta

Analysoitavien kilpailijoiden valinta tapahtuu periaatteessa kahden eri vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa suoritetaan yleisluontoinen, mahdollisimman kattava kilpailijoiden kartoitus, jossa kartoitetaan yrityksen kilpailijat kyseisellä markkina-alueella. Toisessa vaiheessa valitaan analysoitavat kilpailijat, avainkilpailijat.

Yrityksen kilpailijat voidaan jakaa kahteen eri ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostavat kilpailijat, jotka määrittävät liiketoimintansa samoin kuin analyysia tekevä yritys. Liiketoiminnalla tarkoitetaan asiakasryhmiä, asiakasfunktioita sekä käytössä olevaa teknologiaa /2/. Asiakasryhmillä kuvataan asiakasjoukkoa, jota yhdistää jokin relevantti tekijä, esimerkiksi ostokriteerit. Asiakasfunktio taas kuvaa sitä tarvetta, mitä yrityksen tuotteet ja palvelut tyydyttävät. Toisen ryhmän kilpailijoita ovat ne, jotka määrittelevät liiketoimintansa eri tavoin kuin yritys. Nämä kilpailijat leikkaavat yrityksen markkinoita, mutta lähestyvät sitä eri perspektiivistä.

/1/ Hofer, s. 126

/2/ Porter, s. 45

Kilpailija-analyysissä analysoidaan vain niitä kilpailijoita, joiden nykyinen kilpailuasema ja tulevat strategiat tulevat vaikuttamaan oman yrityksen toimintaan /1/. Kilpailijan kilpailuasemaa määritettäessä tarkastellaan sen sijoittumiseta alueella toimivien yritysten joukkoon tietyn kriteerin valossa. Kriteeri valitaan sellaiseksi, että se kuvaa mahdollisimman hyvin analyysin suorittavalle yritykselle tärkeää arvoa tai tavoitetta /2/. Erittäin yleinen tarkastelukriteeri on kilpailijan markkinaosuus. Kilpailijan markkinaosuuden ei välttämättä tarvitse olla suurin joutuakseen yrityksen avainkilpailijaksi, vaan mikäli yrityksen tavoitteena on pienemmän markkinaosuuden saavuttaminen, saattaa samankokoista markkinaosuutta pitävä kilpailija joutua yrityksen suurimman huomion kohteeksi. Avainkilpailijoiden määrä saattaa vaihdella toimialasta riippuen, mutta yleisesti hyväksytty lukumäärä vaihtelee neljästä kuuteen avainkilpailijaan/3/.

Usein kilpailija-analyysiä suorittavat yritykset liittäivät analysoitaviin kilpailijoihin myös potentiaalisia tulevaisuuden avainkilpailijoita. Uusien kilpailijoiden tunnistaminen voi olla monissa tapauksissa vaikeaa ja varsinkin niiden käyttäytymisen ennakoiminen saattaa muodostua ongelmalliseksi. Toisaalta näiden uusien kilpailijoiden tulo markkinoille saattaa muuttaa markkinoiden kilpailutilannetta ratkaisevasti. Näin ollen, mikäli potentiaalisten kilpailijoiden arviointi on mahdollista, olisi myös niiden analysointi hyvä lisätä kilpailija-analyysiin. Uusia kilpailijoita voivat olla:

- 1) yritykset, jotka laajentavat toimintaansa myös kyseiselle alalle,
- 2) yritykset, jotka tyydyttävät samaa asiakasfunktiota, mutta ovat siirtymässä samalle markkina-alueelle kuin analyysiä tekevä yritys
- ja 3) yritykset, jotka aloittavat toiminnan uutena tulosityksikkönä /4/.

Jatkuva kilpailuympäristön ja kilpailijoiden seuranta nopeuttaa uusien avainkilpailijoiden sekä parantaa avainkilpailijoiden välisessä asemassa tapahtuvien muutosten vaikutusten ymmärtämistä.

/1/ Porter, s. 50

/2/ ibid

/3/ ibid, s. 51

/4/ Abell & Hammond, s. 52

2.2.2 Avainkilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien analysointi

Yrityksillä on tiettyjä ominaisuuksia, joiden ansiosta ne ovat kyvykkäitä suoriutuimaan tietyistä tehtävistä menestyksellisesti. Nämä ominaisuudet voidaan käsittää yrityksen vahvuuksiksi. Vastaavasti yrityksillä on ominaisuuksia, jotka estävät niitä suoriutumasta tietyistä toiminnoistaan tehokkaasti. Näitä ominaisuuksia voidaan kutsua yrityksen heikkouksiksi. Organisaation vahvuudet ja heikkoudet määrittävät sen kyvyn vastata ympäristön sille asettamiin vaatimuksiin /1/.

Jotta kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia voidaan analysoida, on sitä ennen suoritettava toimialan rakenneanalyysi, josta saadaan markkina-alueen menestystekijät (ks kpl 2.1.2). Kullakin markkina-alueella on yksilölliset kriittiset menestystekijät, jotka edellyttävät alueella toimivilta yrityksiltä tiettyjä ominaisuuksia porttina menestykseen /2/. Yksikön kyky hyödyntää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja uhat perustuu siihen, minkälaisessa asemassa sen vahvuudet ja heikkoudet ovat markkina-alueen menestystekijöihin sekä kilpailijoiden vahvuuksiin ja heikkouksiin nähden.

Kilpailija-analyysissä joudutaan usein tinkimään mitattavuuden kriteeristä, koska tietyt kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet saattavat olla määritettävissä ainoastaan kvalitatiivisesti, tai ominaisuuden kvantifiointi vaatisi kohtuuttoman paljon työtä. Periaatteessa tulisi kuitenkin pyrkiä niin paljon kuin mahdollista kvantifioimaan kilpailijasta saatavaa informaatiota. Tällöin saavutettava objektiivisuus verrattuna pelkän laadullisen informaation käyttöön tarkoittaa analyysistä saatavia tuloksia ja parantaa tulosten luotettavuutta /3/.

/1/ Stewenson, Howard; Defining Corporate Strengths and weaknesses, London 1976, ss. 15-25

/2/ Hofer, s. 74

/3/ ibid, s. 75

Porterin mukaan yrityksen vahvuuksia ovat /1/:

- 1) tekijät, jotka lisäävät yrityksen vaikutusvaltaa ostajiin.
- 2) tekijät, jotka eristävät yrityksen avainkilpailijoiden taholta tulevalta kilpailulta.
- 3) tekijät, jotka sallivat alhaisemmat kustannukset avainkilpailijoihin verrattuna.

Vastaavasti heikkouksia ovat tekijät, jotka heikentävät edellä mainittuja ominaisuuksia.

Arvioitavat kilpailijoiden ominaisuudet, joista vahvuudet ja heikkoudet määritetään, vaihtelevat suuresti tutkimuksen strategisesta tasosta riippuen. Konsernitason vahvuuksia ja heikkouksia voivat olla konsernin erilliset toimintayksiköt. Tällöin kriteerinä on se, miten yksikkö soveltuu konsernin toiminta-alueelle tai miten suuri synergiaetu erillisten yksiköiden toiminnalla saavutetaan. Liiketoimintatason vahvuuksia tai heikkouksia voivat olla yrityksen resurssit rahoituksen, tuotannon, markkinoinnin tai henkilöstön osalta /2/. Toimintatason vahvuudet ja heikkoudet muodostuvat sen osa-alueiden hyvyydestä verrattuna yrityksen kilpailijoihin. Esimerkiksi markkinoinnin osalta vahvuudet ja heikkoudet saadaan arvioimalla tuotetta, hintapolitiikkaa, jakelua ja viestintää /3/.

/1/ Porter, s. 185

/2/ Hofer, s. 152

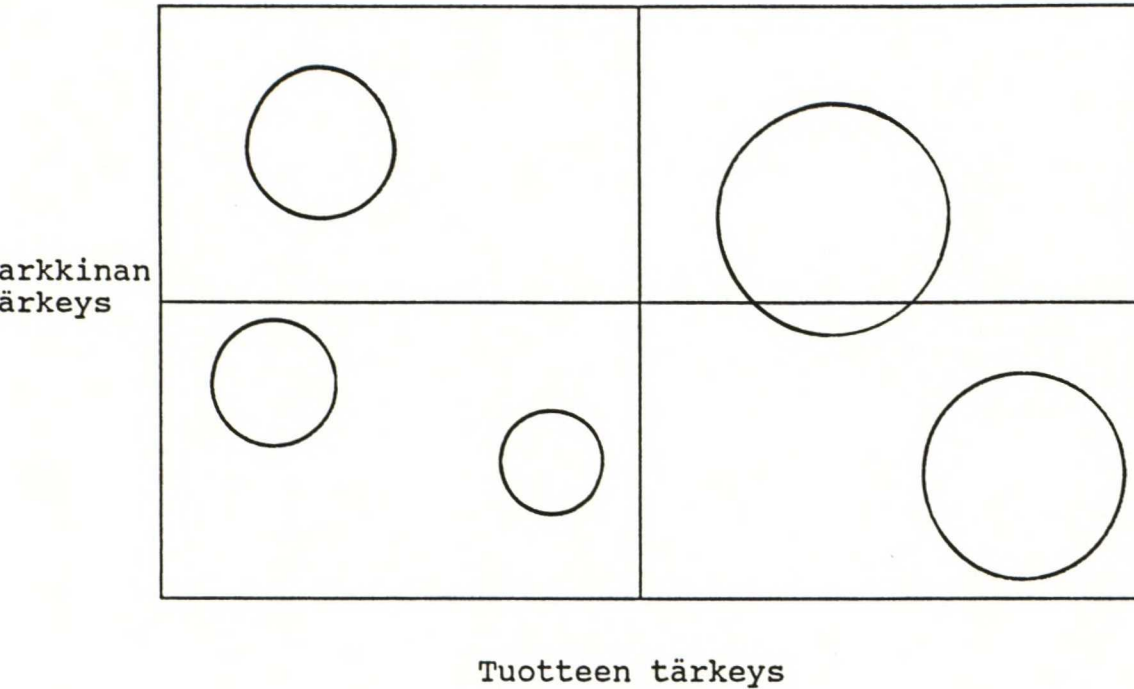
/3/ Majaro, Simon; International Marketing, A Strategic Approach to International markets, London 1986, s. 235

2.2.3 Reagointiherkkyys

Kilpailijan reagointiherkkyydellä kuvataan kilpailijan kiinnostusta tietyn tuotteen markkinoilla tapahtuvaan muutokseen. Muutos voi olla esimerkiksi uuden kilpailijan tulo markkinoille tai nykyisen kilpailijan merkittävä kilpailutoimenpide. Reagointiherkkyiden arviointimenetelmä on tekijän oma sovellus Boston Consulting Groupin Growth-Share -matriisista. Siten myös reagointiherkkyiden arviointi perustuu matriisiin käyttöön. Määritettäessä kilpailijan reagointiherkkyttä tietyllä markkina-alueella, arvioidaan miten tärkeitä tietty tuote ja markkina-alue ovat kilpailijalle. Tuotteen merkitystä kilpailijalle voidaan kuvata tuotteesta saatujen myyntitulojen ja yrityksen liikevaihdon perusteella. Vielä parempi vaihtoehto olisi tuotteesta saadun katteen ja yrityksen voiton suhde, mutta koska tämänkaltaisen kilpailijatiedon hankkiminen on mahdotonta, on tyydyttävä parhaaseen mahdolliseen vaihtoehtoon. Markkinan tärkeyttä taas kuvaa kilpailijan tutkimusalueelle toimittama osuus tuotteen kokonaistuotannosta. Avainkilpailijat sijoitetaan nelikenttämatriisiin, jossa toinen dimensio kuvaa markkinan tärkeyttä ja toinen tuotteen tärkeyttä yritykselle. Herkimmin markkinoilla tapahtuneeseen muutokseen reagoi oletettavasti yritys, jolle sekä markkinan että tuotteen merkitys on suurempi kuin sen kilpailijoille.

Sen lisäksi että tiedetään, kuka todennäköisesti tulee reagoimaan tehtyyn toimenpiteeseen, on tärkeää tietää kuinka vahvasti kilpailija pystyy vastaamaan tehtyyn siirtoon. Kilpailijan voimakkuutta tarkastellaan vahvuuksien ja heikkouksien kvantifioinnin sekä menestystekijöiden määrittämisen tuloksena saadun kilpailukyvyn perusteella. Matriisissa kilpailukykyä kuvastaa ympyrän koko. Mitä suurempi ympyrän säde, sitä suurempi on ko. kilpailijan kilpailukyky.

Matriisi voidaan esittää seuraavasti:



$$\text{Markkinan tärkeys} = \frac{\text{Alueelle toimitettu määrä (kpl p.a.)}}{\text{Tuotanto (kpl p.a.)}}$$

$$\text{Tuotteen tärkeys} = \frac{\text{Tuotteesta saadut myyntitulot (\$ p.a.)}}{\text{Yrityksen liikevaihto (\$ p.a.)}}$$

Ympyrän koko, eli kilpailukyky saadaan kvantifioimalla menestystekijät. Menestystekijöille annetaan painoarvo (0...100%) niiden tärkeyden mukaan. Kilpailijoiden ominaisuuksia verrataan toisiinsa, jolloin niille voidaan antaa arvosana (esim. 5 pist. = paras ominaisuus, 1 pist. = huonoin ominaisuus). Eri ominaisuuksista saadut arvosanat kerrotaan ko. menestystekijän painoarvolla, jolloin ne antavat arvion kunkin toimittajan kilpailukyvystä ko. markkina-alueella.

2.2.4 Avainkilpailijoiden noudattamien strategioiden arviointi

Yrityksen toimintatason strategian tehtävänä on realisoida sen kilpailuetu. Strategia koostuu ovat valituista toimintamalleista jotka kertovat, miten kutakin toiminnan osa-aluetta toteutetaan yrityksessä. Hofer jakaa eri strategiatyypit niiden vaatimien investointien määrän ja laadun mukaan kuuteen eri kategoriaan /1/:

- 1) Markkinaosuuden kasvattamisstrategia. Investoinnit ovat huomattavasti suuremmat kuin alalla keskimäärin. Tarkoituksena on vahvistaa nykyistä kilpailuasemaa sekä kasvattaa markkinaosuutta.
- 2) Kasvustrategia. Tavoitteena on kilpailijan aseman ylläpitäminen nopeasti kasvavilla markkinoilla, joten investointien on oltava vähintään toimialan keskiarvoa vastaavalla tasolla.
- 3) Voittostrategia. Tarkoituksena on maksimoida alueen mahdollisuuksien hyödyntäminen. Perusajatuksena on, että ainakin lyhyellä aikavälillä on edullista luopua markkinaosuudesta kannattavuuden vuoksi.
- 4) Markkinaosuuden keskittämisisstrategia. Tavoitteena on järjestää voimavarat ja osaaminen siten, että ne parhaiten vastaavat yrityksen tavoittelemia segmenttejä.
- 5) Elvyttämisisstrategia. Tavoitteena on parantaa kannattavuutta ja kilpailuasemaa mahdollisimman nopeasti.
- 6) Likvidointistrategia. Tavoitteena on tuottaa mahdollisimman suuri positiivinen kassavirta vetäydyttäessä markkinoilta.

Edellä mainitut perusstrategiat aiheuttavat tietyn tyyppisen toimitasuunnitelman muodostumisen yrityksen toimintojen osa-alueilla. Markkinoinnin ollessa kyseessä, jaetaan perusstrategia (esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen) suunnitelmiin markkinoinnin osa-alueilla.

Yrityksen markkinointistrategia jakautuu seuraaviin komponentteihin:

- 1) Tuotepolitiikka
- 2) Hintapolitiikka
- 3) Jakelupolitiikka
- 4) Viestintäpolitiikka

Tuotepolitiikka kuvaa yrityksen tapaa pyrkiä tuottavaan sekä menestykselliseen toimintaan tuotteen valmistuksen osalta. Siten tuotepolitiikka on kiinteässä yhteydessä yrityksen tuotantopolitiikkaan. Kilpailijan tuotepolitiikkaa voidaan arvioida parhaiten tarkastelemalla valmistetun tuotteen laatua. Mikäli kilpailija valmistaa tuotteensa selvästi muista toimittajista poikkeavaksi, on yrityksen noudattama tuotantopolitiikka (ja siten tuotepolitiikka) tuotedifferointi /1/. Poikkeavuus muista tuotteista voidaan saada aikaan esimerkiksi ominaisuudella jota muissa tuotteissa ei ole, tai muita tuotteita huomattavasti korkeammalla laadulla. Differoinnin tarkoituksena on eristäytyä muiden toimittajien välisestä kilpailusta erilaisen tuotteen avulla. Asiakkaiden tottuminen tuotteeseen muodostaa asiakussuskollisuutta, koska muita vastaavanlaisia tuotteita ei ole saatavilla.

/1/ Porter, s.76

Differoinnin vastakohtana voidaan pitää kustannusjohtajuutta. Kilpailija, joka noudattaa tuotantostrategianaan kustannusjohtajuutta, pyrkii valmistamaan tuotteensa mahdollisimman tehokkaasti ja alhaisin kustannuksin. Tuotteen laatu pyritään tällöin pitämään ainoastaan sillä tasolla, että se ei vaikeuta sen myyntiä. Painopiste on tehokkuudessa, standardisoinnissa sekä alhaisissa kustannuksissa /1/.

Hintapolitiikalla tarkoitetaan tekniikkaa, jota kilpailija noudattaa tuotteen hinnoittelussa. Hintapolitiikka ja tuotepolitiikka liittyvät selvästi toisiinsa. Voimakkasti differoidun tuotteen valmistaja pystyy hinnoittelemaan tuotteensa tavallisia tuotteita korkeammalle erilaisuuden luoman suuren asiakasuskollisuuden avulla. Vastaavasti alhaisten kustannusten tuotteille kysyntä pystytään luomaan muita toimittajia alhaisemmalla hinnalla. Hinnoitteluun vaikuttaa myös yrityksen tavoite markkinoilla. Erilaisia hinnoittelun tavoitteita ovat mm. nopean kassavirran aikaansaaminen, hintajohtajuus, hinnoittelu sijoitetun pääoman tuoton perusteella, hintajohtajan seuraaminen, markkinahinnan seuraaminen, markkinaosuuden kasvattaminen sekä markkinaosuuden luominen /2/. Esimerkiksi kustannusjohtajuus-strategiaa noudattavan kilpailijan pyrkiessä kasvattamaan markkinaosuuttaan, on todennäköisin toimenpide hintojen alentaminen. Toisaalta markkinaosuuden kasvattaminen pelkän hinnan avulla omaa huomattavan uhkatekijän: liian suurten hinnaanaleennusten myöntäminen saattaa aiheuttaa hintasodan. Hintasodan seurauksena hintojen alentamisen aloittanut yritys ei pysty kasvattamaan markkinaosuuttaan ja lisäksi kaikkien alueella toimivien yritysten tuotot pienenevät /3/.

/1/ Porter, s. 79

/2/ Majaro, s. 235

/3/ ibid

Jakelupolitiikka sisältää jakelutien, kuljetuksen ja varastoinnin toteuttamisen. Jakelutiellä tarkoitetaan yrityksen valitsemaa myyntikanavaa. Myyntikanavan valinta riippuu myös yrityksen tavoitteista ko. markkina-alueella. Mikäli toiminta on tarkoitus pitää pienimuotoisena ja ehkä lyhytaikaisena, on toiminnasta aiheutuvat kustannukset pidettävä mahdollisimman alhaisina. Tällöin oman myyntiyhtiön perustaminen ei ole tarkoituksenmukaista, koska omasta myyntiyhtiöstä aiheutuvat kustannukset muodostuvat ratkaisevasti muita vaihtoehtoja suuremmiksi /1/. Paras vaihtoehto tällöin on toimiminen agentin tai traderin kautta. Mikäli tavoitteeksi muodostuu pitkäaikaisen toiminnan sekä suurehkojen määrien myynti, saattaa oman myyntiyhtiön perustaminen olla perusteltua. Siten yrityksen valitsema jakelu- tai myyntikanava kertoo paljon kilpailijan tulevaisuuden suunnitelmista ko. markkina-alueella. Myös kohdemaan erityispiirteet saattavat vaikuttaa jakelukanavan valintaan. Esimerkiksi maan lainsäädäntö tottumukset saattavat estää tietyn myyntikanavan käyttämisen. Kuljetus käsittää käytetyn reitin sekä kuljetustavan, jossa tärkeitä tekijöitä ovat kuljetuksen aiheuttamat kustannukset, nopeus sekä turvallisuus. Tekijöiden painotus riippuu kyseessä olevasta toimialasta sekä tuotteesta. Varastoinnin suunnittelussa huomioitavia tekijöitä ovat varastoinnin aiheellisuus, kustannukset sekä varastoitavan tuotteen säilyvyys. Yleisesti ottaen varastointia suunniteltaessa on huomioitava varastoinnilla saavutettava hyöty, jota verrataan siitä aiheutuviin kustannuksiin.

Viestintäpolitiikka liittyy kiinteästi yhteen kilpailijan harjoittaman tuotepolitiikan, sen tavoitteiden sekä tuotteen elinkaareen sijoittumisen kanssa. Korkealaatuisen tuotteen valmistavan kilpailijan mainonta, myynti sekä suhdetoiminta pohjautuvat eri periaatteisiin kuin tavanomaisen bulkkituotteen valmistajan. Korkealuokkaisen tuotteen viestinnässä kilpailija pyrkii korostamaan asiakkaalle tuotteen eroa ja paremmuutta muihin tuotteisiin nähden. Samalla yrityskuva pidetään erittäin korkealla. Alhaiset kustannukset omaavan tuotteen viestinnässä pyritään korostamaan tuotteen edullisuutta muihin nähden. Tuotteen laatu sekä yrityskuva ovat pienemmällä painoarvolla.

Kilpailijan, jonka tavoitteena on markkinaosuuden voimakas kasvattaminen, viestintä poikkeaa suuresti markkinaosuuden ennallaan pitävän yrityksen viestinnästä. Markkinaosuutta kasvatettaessa päämääränä on mahdollisimman suuren kysynnän luominen, jolloin tärkeitä tavoitteita ovat tuotteen tunnetuksi tekeminen sekä yrityskuvan luominen. Tällöin panostus mainontaan ja myynninedistämiseen on voimakasta. Vastaavasti markkinaosuutta pidettäessä on panostus suhdetoimintaan sekä asiakuskollisuuden kehittämiseen voimakasta.

Tuotteen sijoittuminen sen elinkaareen vaikuttaa viestinnän toteuttamiseen suuresti. Tuotteen ollessa elinkaaren alkuvaiheessa (kasvu) tulisi yrityksen painottaa tuotteen tunnetuksi tekemistä; tuotemerkin sekä yrityksen imagon luomista halutulle tasolle. Tuotteen siirtyessä eteenpäin elinkaareessaan (kasvu, kypsyys), siirtyy painopiste mainonnasta myynninedistämiseen sekä suhdetoimintaan. Tuotteen ollessa elinkaaren loppuvaiheessa (lasku), tulisi viestinnän kustannuksia karsia voimakkaasti, ja pyrkiä panostukseen pääasiassa suhdetoiminnan osalta /1/.

2.3 Strategian muodostaminen

2.3.1 Sisäinen yritysanalyysi

Sisäisellä yritysanalyysillä tarkoitetaan omien vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamista. Vahvuuksia ja heikkouksia tarkastellaan markkina-alueen vaatimien menestystekijöiden kannalta. Niiden määrittäminen tehdään samoin periaattein kuin kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien selvittäminenkin. Yrityksen vahvuudet ovat menestystekijöitä, joita hyödynnetään muodostettaessa strategiaa ko. markkina-alueelle. Vastaavasti strategiaa suunniteltaessa heikkouksien vaikutus toimintaan pyritään minimoimaan /1/.

Omien menestystekijöiden selvittämisen lisäksi sisäisen yritysanalyysin tarkoituksena on vertailla yrityksen omaa kilpailukykyä avainkilpailijoiden kilpailukykyyn /2/. Yrityksen oman kilpailukyvyn selvittäminen mahdollistaa tavoitteiden realistisen asettamisen. Realistisuudella tarkoitetaan tavoitteiden saavutettavuutta. Ilman tarkkaa sisäistä analyysiä yrityksen tavoitteet saatetaan asettaa liian korkealle tai liian matalalle. Tällöin käytettyn strategian olisi alunperin pitänyt olla erilainen, ja siten myös yrityksen tulos markkinalta jää alle optimituloksen.

/1/ Abell & Hammond, s. 210

/2/ Porter, s. 245

Informaation hankinta oman yrityksen analysointiin on huomattavasti yksinkertaisempaa kuin kilpailijatiedon hankkiminen. Lisäksi tiedon luotettavuus on suurempi kuin kilpailijatiedon. Camilluksen mukaan informaation arvokkuuteen vaikuttavia muuttujia ovat: 1) informaation lähde (yrityksen sisältä tuleva vs. ulkopuolinen informaatio) sekä 2) tiedon tavanomaisuus (rutiini- vs. tavallisuudesta poikkeava tieto). Arvokkainta informaatiota edustaa yrityksen sisältä tuleva rutiininomainen tieto /1/.

Kaufman määrittää tiedon arvokkuuden lisäksi sen tuoreuden mukaan. Määritelmä voidaan esittää seuraavalla yhtälöllä /2/:

$$A = \frac{1}{X^2}, \text{ missä } (3)$$

A = Informaation arvokkuus

X = Informaation tuoreus

Sisäiseen yritysanalyysiin tarvittava tieto saadaan kokonaan yrityksen sisältä, huomattava osa informaatiosta on rutiininomaista ja samalla tieto on ajan tasalla olevaa. Siten sisäiseen yritysanalyysiin saatavaa tietoa voidaan pitää tarkimpana ja arvokkaimpana strategisessa suunnitteluprosessissa tarvittavasta informaatiosta.

/1/ Camillus, J; Strategic Planning & Management Control,
London 1985, s. 276

/2/ Kaufman C; Commodity Trading Models, London 1984, s. 415

2.3.2 Tavoitteiden asettaminen

Kun yrityksen omat vahvuudet ja heikkoudet on selvitetty, ja niitä on verrattu kilpailijiden vahvuuksiin ja heikkouksiin, voidaan tehdä arvio yrityksen kilpailukyvystä tutkimusalueella. Eri ominaisuuksien vahvuudet tai heikkoudet vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn eri voimakkuudella. Siten ominaisuuksien painoarvojen määrittäminen tulisi tehdä ennen kilpailukyvyn määrittämistä. Yrityksen kilpailukykyä verrataan sen kilpailijoiden kilpailukykyyn. Samalla tarkastellaan, minkälaisiin tuloksiin kukin kilpailija on alueella päässyt. Kun tunnetaan oma kilpailukyky verrattuna kilpailijoihin sekä kilpailijoiden saavuttamat tulokset (esim markkinaosuus), saadaan melko tarkka kuva siitä, minkälaisen tavoitteen saavuttaminen on omalle yksikölle mahdollista /1/. Tällöin tavoitteet saadaan realistisiksi, ja ko. tavoitteelle sopivan strategian käyttö antaa parhaan mahdollisen tuloksen markkina-alueelta.

Tavoitteet voidaan kuvata usealla eri tavalla. Eri tavoitteita voivat olla esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen tai luominen, yirtyskuvan tai imagon luominen sekä kannattavuuden parantaminen. Tavoitteiden kvantifiointi on tehokas tapa selventää tavoite. Yleisimmin tavoitteen kvantifiointi suoritetaan prosentteina (markk.osuus), rahana (myynti, voitto) tai yksikköinä (myynti, tuotanto). Myös aikaraja on tärkeä osa tavoitteen kvantifiointia. Kvantifioinnin jälkeen tavoite voi olla esimerkiksi: "Tavoitteenamme on nostaa markkinosuutemme UK:n PC-markkinoilla 10%:sta 20%:iin vuoteen 1995 mennessä." Tavoite on huomattavasti selkeämpi kuin pelkkä: "markkinaosuuden nosto UK:n PC-markkinoilla". Joskus tavoite voi kuitenkin olla sellainen, että sen kvantifiointi ei ole mahdollista tai kvantifioinnilla ei ainakaan voida selventää tavoitetta. Tällaisia tavoitteita voivat olla yrityksen sisäisen ilmapiirin parantaminen tai imagon parantaminen.

/1/ Abell & hammond, s. 272

2.3.3 Kilpailuedun hyväksikäyttö

Strategian tehtävänä on johdattaa yritys kohti asetettuja tavoitteita. Siten strategian suunnittelun lähtökohtava on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Porterin mukaan strategian määrittelyn osviittoja saadaan parhaiten siten, että suhteutetaan yrityksen vahvat ja heikot puolet, erityisesti sen yksilöllinen suorituskyky, ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja uhkatekijöihin /1/. Näin ollen voidaan sanoa, että strategioiden valinta on prosessi, jossa suhteutetaan yrityksen kilpailukyky ympäristön rakenneanalyysissä havaittuihin menestysvaatimuksiin.

Sisäisessä yritysanalyysissä selvitettiin yrityksen vahvuudet ja heikkoudet verrattuna sen avainkilpailijoihin. Vahvuudet edustavat kilpailuetuja, joita hyödyntämällä menestys pyritään varmistamaan. Strategian on perustuttava yrityksen kilpailuetujen käyttöön sekä painottamiseen /2/. Vastaavasti strategian on oltava sellainen, että yrityksen heikkoudet joko voidaan välttää tai niiden vaikutus toimintaan on mahdollisimman pieni.

/1/ Porter, s. 146

/2/ ibid, s. 147

Porterin mukaan tärkeä strateginen muuttuja on ostajien valinta. Strategian osatavoitteena voi siten olla myös vaikutusvallan saaminen mahdollisimman pieneksi. Ostajan vaikutusvaltaan vaikuttavia tekijöitä ovat /1/:

1) Ostomäärät; mitä pienemmät asiakkaan ostomäärät ovat verrattuna toimittajien myyntiin, sitä pienempi on ostajan valta toimittajaan.

2) Toimittajien lukumäärä; mitä vähemmän toimittajia markkinalla on, sitä vähemmän valinnanvaraa ostajalla on, ja sitä pienempi on ostajan valta toimittajaan.

3) Toimittajan vaihdosta ostajille aiheutuvien kustannusten suuruus; mitä suuremmat vaihtokustannukset ovat, sitä vähemmän ostaja haluaa vaihtaa toimittajaa ja sitä pienempi vaikutusvalta hänellä on toimittajaan.

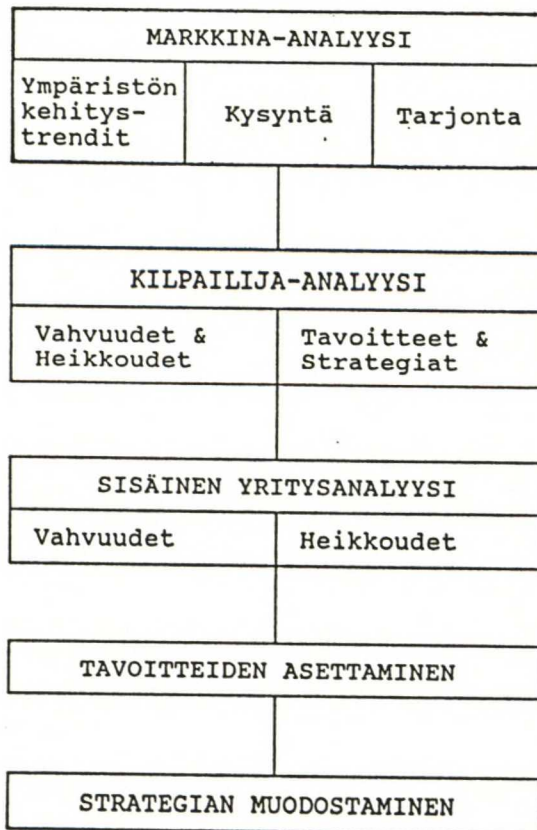
4) Ostajan hintatietoisuus; hintatietoisuus kasvattaa ostajan valtaa toimittajaan.

5) Ostajan palvelun kustannukset; mitä suuremmiksi ostajan palvelemisesta aiheutuvat kustannukset toimittajalle muodostuvat, sitä pienempi on toimittajan kiinnostus asiakkaaseen ja sitä pienempi on ostajan vaikutusvalta toimittajaan.

3. TUTKIMUSOSAN TARKASTELU

3.1 Tutkimusproseduuri ja aineiston hankkiminen

Tutkimusprosessi etenee periaatteessa teoriaosan sisällysluettelon mukaisesti. Tutkimuksen kulkua voidaan kuvata alla esitetyn tutkimusproseduurin avulla:



Kuva 2. Tutkimusproseduuri

Markkina-analyysin kysynnän ja tarjonnan määrittämiseen sekä kilpailija-analyysiin tarvittavan materiaalin hankkimista varten laadittiin neliosainen kyselylomakesarja, joka lähetettiin Finnrap Overseas & Tradingin tutkimusalueella sijaitseviin myyntikanaviin. Singaporen ja Hong Kongin myynneistä vastaavat kummassakin maassa sijaitsevat myyntiyhtiöt. Kiinassa toimii edustusto Suomen suurlähetystön yhteydessä. Lisäksi korealaisen kilpailijatiedon hankinnassa käytettiin Finnrapin Korean agenttia, Lee Brothers Ltd:tä. Kyselylomakesarja lähetettiin kaikille kanavien johtajille sekä myyntipäälliköille.

Jotta kysymyslomakkeen kysymyksiin osattaisiin vastata ja jotta voitiin varmistua siitä, että kysymykset ymmärrettiin oikein, kysymyslomake testattiin ennen lähettämistä toimeksiantajalla. Ymmärrettävyyttä pyrittiin edelleen parantamaan yhdenmukaistamalla kysymyksiä sekä liittämällä monimutkaisimpiin kysymyksiin esimerkkejä. Vastaajien motivointi varmistettiin kanavien johtajien vieraillessa Helsingin konttorissa. Kysymyslomakkeet on esitetty liitteissä.

Markkina-alueen kehitystrendien määrittämisessä käytettiin apuna alan kirjallisuutta sekä alueen asiantuntijoiden haastatteluja. Asiantuntijoina pidettiin alueen kaupallisia sihteereitä, Suomen Pankin, ulkoministeriön, tilastokeskuksen ja ulkomaankauppaliiton alueeseen erikoistuneita tutkijoita sekä alueella aikaisemmin toimineita Finnrapin työntekijöitä.

Eurooppalaisia kilpailijoita käsittelevä materiaali saatiin pääosin Finnrapin markkinatutkimus-yksiköltä sekä teknisiltä asiantuntijoilta.

3.2 Aineiston luotettavuuden arvointi

Analysoidun informaation oikeellisuuden kvantifiointi olisi tässä työssä erittäin vaikeaa lukuisten eri muuttujien vuoksi. Kysymyslomakkeiden sisältämän informaation luotettavuus vaihtelee kysymyskohtaisesti. Siten jokaisen vastauksen antaman informaation validiteetti tulisi määrittää erikseen. Koska siten aineiston luotettavuuden matemaattinen arviointi muodostuisi kohtuuttoman suuritöiseksi, ei sitä työn yhteydessä suoriteta.

Aineiston luotettavuudesta voidaan kuitenkin todeta, että mikäli luotettavuuden kvantifiointi suoritettaisiin, muodostuisi sen oikeellisuusarvo todennäköisesti verrattain korkeaksi. Tätä käsitystä puoltavat seuraavat tekijät:

- 1) Kyselylomakkeen suhteellisen laaja otos.
(Samat kysymykset lähetettiin yhteensä noin kymmenelle eri henkilölle)
- 2) Kyselylomakkeen kysymysten lukumäärä.
(Samaa asiaa kysyttiin usealla eri tavalla)
- 3) Tarkistettavissa olevien kysymysten vetailu oikeaan tulokseen. (Esimerkiksi markkinakoon osalta vastauksia verrattiin tullitilastoiden lukuihin)
- 4) Vastaajina käytettiin ainoastaan asiantuntijoita.
(Vastaajina toimi ainoastaan johtajatasen henkilöstöä, joilla kaikilla oli pitkäaikainen kokemus toiminnasta tutkimusalueella)
- 5) Koko tutkimusaineiston laajuus ja useiden eri lähteiden käyttö.

4. MARKKINA-ANALYYSI

4.1 Markkina-alueen taloudellinen kasvu

Taloudellinen kasvu voidaan esittää useilla eri mittareilla, joista bruttokansantuote on yleisimmin käytetty. Todellinen bruttokansantuote ilmoittaa talouden kasvun, jossa inflaation vaikutus on huomioitu. Todellisen BKT:n kasvun on todettu korreloivan verrattain hyvin paperin kulutuksen kasvua. Hawkins-Wright-yhdistyksen tekemän tutkimuksen mukaan BKT:n ja päällystetyn hienopaperin välinen korrelaatio on 97.6 prosenttia /1/. Koska muiden talouskehitystä kuvaavien tekijöiden vaikutus päällystetyn hienopaperin kysyntään on huomattavasti pienempi, keskitytään tässä kappaleessa käsittelemään pääosin tutkimusalueen todellisen BKT:n kehitystä.

Kaakkois-Aasian taloudellinen kasvu on ollut nopeinta maailmassa viimeisten viiden vuoden aikana. Todellinen BKT:n kasvu oli keskimäärin seitsemän prosenttia vuodessa jaksolla 1985-1989 /2/. Taloudellisen kehityksen voimana on ollut tuotantosektorin sekä viennin voimakas kasvu. Tuotannon nopeaan kehitykseen on vaikuttanut suurelta osin Japanista tullut investointivirta alhaisten tuotantokustannusten houkuttelemana. Alueen tuotantokustannuksia laskee alhainen palkkataso. Viennin kasvua on vauhdittanut kotimaisen tuotannon kasvu sekä alhaisten tuotantokustannusten antama hintakilpailukyky. Kaakkois-Aasian taloudellisen kasvun sisäiset erot ovat olleet huomattavia Taiwanin, Hong Kongin ja Singaporen nopean kasvun sekä Filippiinien ja Malesian hitaamman kasvun välillä /3/. Maiden väliset kasvuerot tulevat kuitenkin pienenemään ratkaisevasti, koska erityisesti Taiwan ja Hong Kong keskittävät investointejaan alhaisempien tuotantokustannusten maihin, kuten Filippiineille ja Malesiaan. Nämä investoinnit edistävät taloudellista kasvua investoitavissa maissa, joka siten tasoittaa alueen taloudellisen kasvun eroja.

/1/ Hawkins-Wright Associates, E.P.I. Forecast Update, s. 3

/2/ Bank Of America, Asian Development Outlook 1989, ss. 56-60

/3/ ibid, s. 56

Kaakkois-Aasian taloudellinen kehitys on arvioitu nopeimmaksi maailmassa myös seuraavien viiden vuoden aikana, vaikka todellisen bruttokansantuotteen kasvun arvioidaan hidastuvan seitsemän prosentin vuositasolta kuuteen prosenttiin. Ero länsimaihin on kuitenkin huomattava; sekä USA:n että Euroopan vastaavaksi luvuksi on arvioitu hieman yli kaksi prosenttia /1/. Kaakkois-Aasian BKT:n kasvun hidastuminen tulevaisuudessa johtuu pääosin USA:n ja Euroopan tuontikysynnän pienenemisestä, joka vastaavasti hidastaa Kaakkois-Aasian maiden viennin kasvua. Taloudellisen kasvun voimina kaudella 1990-1995 arvioidaan olevan sekä kotimaisen kysynnän että tuotannon kasvun.

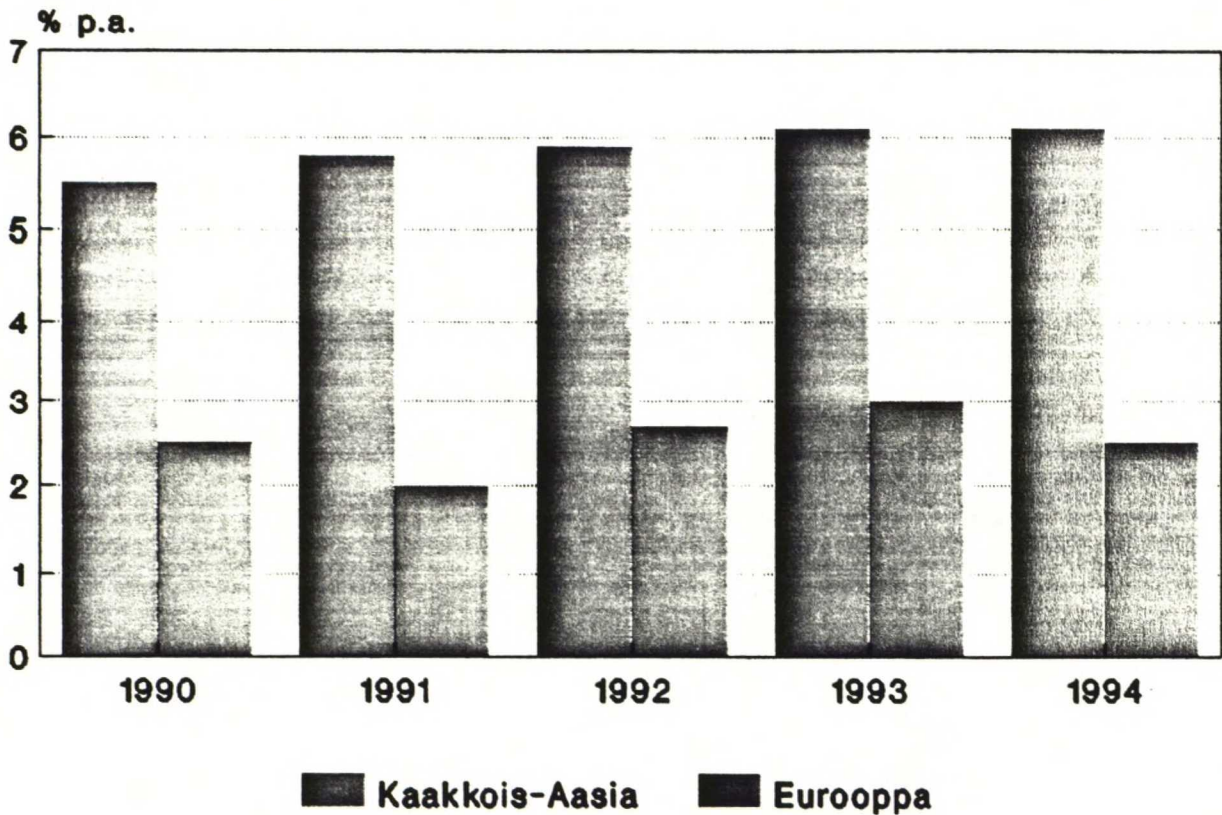
Lupaavien tulevaisuudennäkymien ansiosta Kaakkois-Aasia tulee olemaan suosittu investointikohde aikavälillä 1990-1994. Tätä käsitystä vahvistavat myös alueella noudatettava uusien investointien edistämispolitiikka verohelpotusten sekä edullisten luottojen muodossa. Investoinneilla on suotuista vaikutus alueen taloudelliseen kasvuun. Kehitysnäkymät vaikuttavat positiivisilta erityisesti mainos- ja julkaisusektorilla sekä rakennusosalalla /2/.

Tulevaisuudessa voidaan havaita myös uhkatekijöitä. Kotimaisen kysynnän kasvu aiheuttaa kasvupaineita tuonnille. Samoin alueelle tehtävät investoinnit kasvattavat mm. koneiden ja raaka-aineiden tuontia. Koska alueen talous on erittäin riippuvainen ulkomaankaupasta, saattaa jatkuva tuonnin kasvu suhteessa vientiin aiheuttaa ongelmia pitkällä tähtäimellä. Vaihtotaseen alijäämän kasvaessa hidastuu alueen taloudellinen kasvu. Ongelmia voi esiintyä myös kasvavan inflaation muodossa. Runsaat investoinnit saattavat aiheuttaa työvoimapulaa, joka yhdessä kulutuskysynnän kasvun kanssa vaikuttaa yleisen palkka- ja hintatason kohoamiseen. Inflaation kasvulla on ratkaiseva vaikutus alueen maiden hintakilpailukykyyn ja sitä kautta taloudellisen kasvun hidastumiseen.

/1/ Bank Of America..., s. 57.

/2/ Business International, No 1. 3/89,
Strategic Planning Perspectives for Asia, s. 3.

Alla olevassa kuvassa on verrattu tutkimusalueen ja Euroopan todellisen BKT:n arvioitua kehitystä aikavälillä 1990-1994. Koska Kiinan taloudellisen kehityksen suunta on tällä hetkellä epävarma, eivät arviot sisällä Kiinan taloudellisen kehityksen lukuja. Tutkimusalueen BKT:n kehitys on eritelty maittain liitteessä 1.



Kuva 1. Tutkimusalueen BKT:n kehitys 1990-1994. /1/

/1/ Bank of America..., ss. 56-60

4.2 Kysyntä

4.2.1 Markkinakoko

Sekä tuontitilastojen että myyntiyhtiöiden arvioiden mukaan oli päällystetyn hienopaperin kysyntä tutkimusalueella vuonna 1989 yhteensä 320.000 tonnia. Standard Art -laadun osuus päällystetyn hienopaperin kokonaiskysynnästä on hieman alle 95 prosenttia eli 300.000 tonnia. Kulutuksen kasvu aikavälillä 1985-1989 oli keskimäärin kahdeksan prosenttia vuodessa.

Kysynnän jakautuminen tutkittujen maiden kesken on esitetty alla olevassa taulukossa. Japanilaisessa luokituksessa (A1,A2,A3) Standard Art vastaa A2-laatua. Tuloksia esitettäessä taulukoissa käytetään A2-nimitystä.

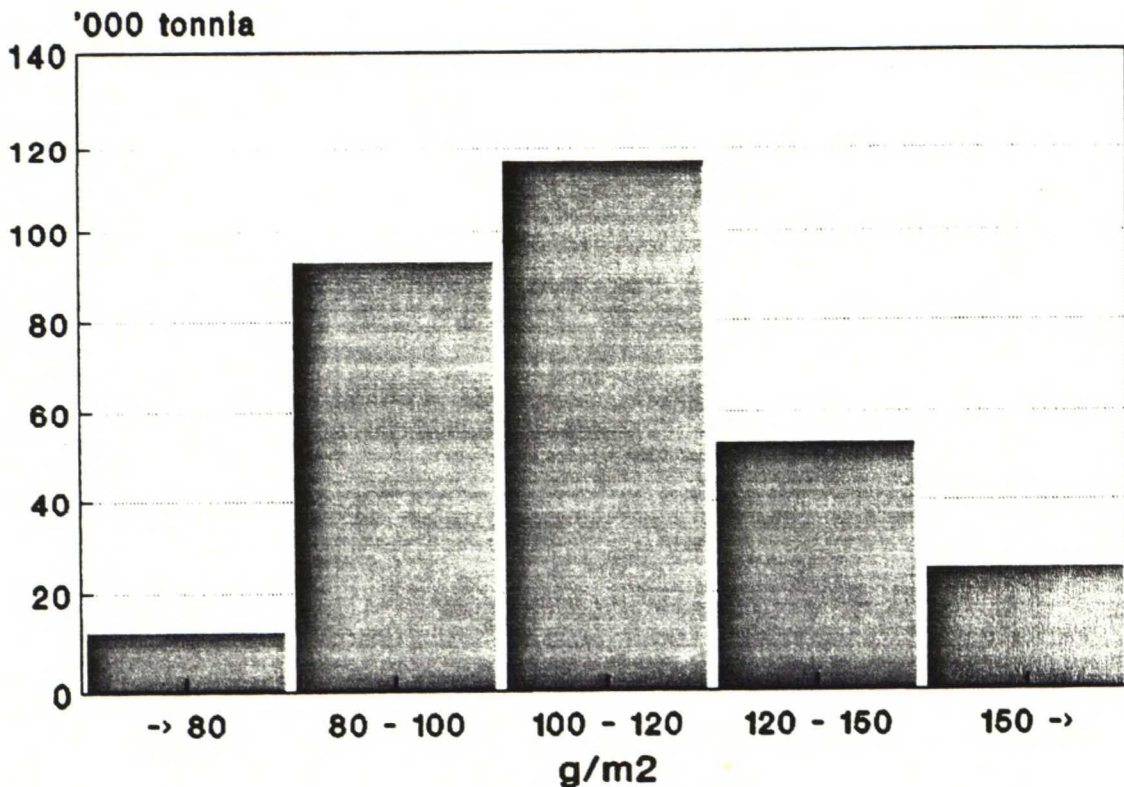
MAA	WFC-KYSYNTÄ ('000 tonnia)	A2-KYSYNTÄ ('000 tonnia)	KASVU (% p.a.) 1985-1989
Singapore	20	19	6
Hong Kong	100	90	8
Malesia	14	12	6
Filippiinit	12	12	3
Taiwan	120	117	9
Kiina	54	50	6
YHTEENSÄ	320	300	ka = 8

[Keskiarvo (ka) on painotettu kunkin maan kysynnällä]

Taulukko 1. Tutkimusalueen A2 -kysyntä maittain vuonna 1989.

Pintapainot. Standard Art'in kulutuksen jakautumisessa eri pintapainojen kesken voidaan havaita selvää yhdenmukaisuutta alueen maiden välillä. Kysyntä keskittyy lähes 90-prosenttisesti grammapainoihin 80-150 g/m². Tutkimusalueen Standard Art -kysyntä substanssialueella 80-150 g/m² oli vuonna 1989 yhteensä 263.000 tonnia.

Kuvassa 2 on esitetty Standard Art -kysynnän pintapainojakauma tutkimusalueella. Pintapainojen jakautuminen maittain on esitetty liitteessä 2.

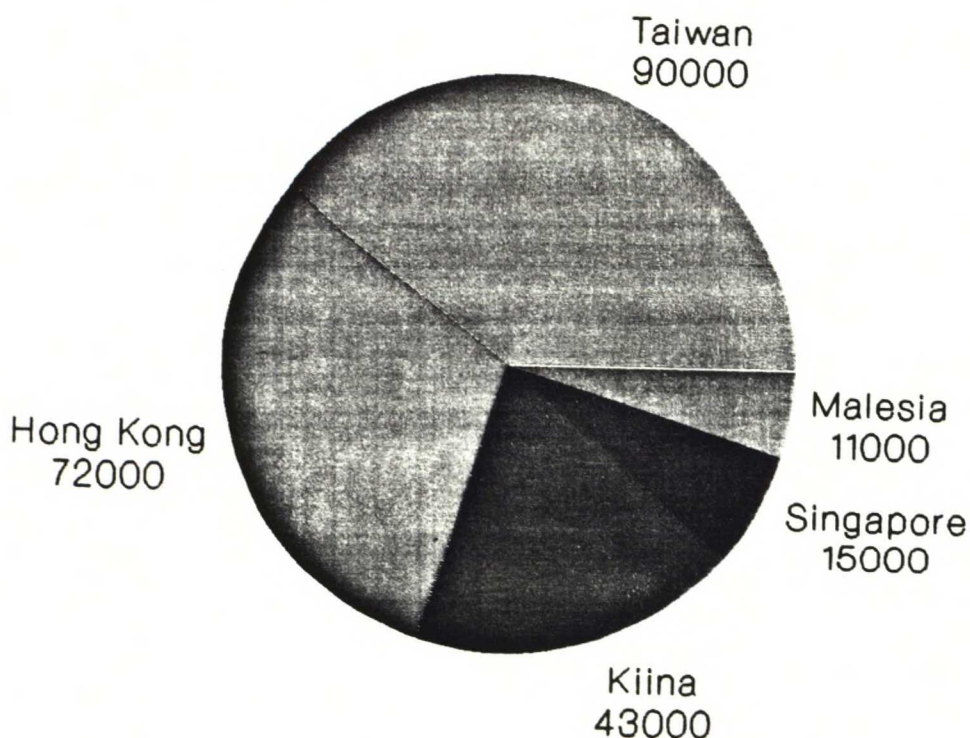


Kuva 2. Kysynnän jakautuminen pintapainoittain.

Käytetyimmät pintapainot ovat 90 g/m², 100 g/m², 115 g/m² sekä 128 g/m². Yli 150 g/m²:n pintapainoja käytetään pääasiassa julkaisujen kansiin. Usein kansissa käytetään kuitenkin yli 200 g/m²:n pintapainoja vaadittavan jäykkyyden saavuttamiseksi. Julkaisun kansissa voidaan yleensä käyttää eri tuotetta kuin sivuissa. Yli 200 g/m²:n pintapainojen puuttuminen tuotevalikoimasta ei näin ollen muodostu kynnykseksi tuotteen kysynnälle. Mikäli tuotevalikoimaan kuitenkin sisältyvät myös korkeat pintapainot, voidaan asiakkaalle toimittaa kaikki painotyöhön tarvittava materiaali. Tämä helpottaa painajan materiaalin hankintaa ja antaa siten kilpailuedun toimittajalle.

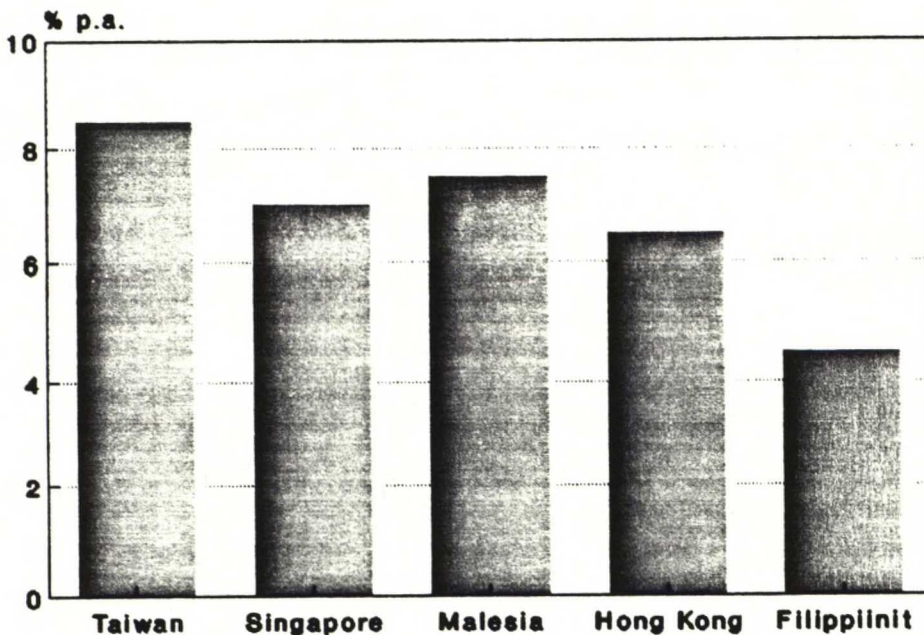
Arkit. Tutkimusalue on pääasiallisesti arkkimarkkina. Arkkien osuus Standard Art'in kokonaiskysynnästä on keskimäärin 90 prosenttia, joten lajin arkkikysyntä vuonna 1989 oli yhteensä 270.000 tonnia. Arkkikysyntä jakautuu tutkittujen maiden välillä siten, että Hong Kongissa, Taiwanissa ja Malesiassa arkkien osuus on 90 prosenttia Standard Art'in kysynnästä. Singaporessa vastaava osuus on noin 85 prosenttia ja Kiinassa lähes 100 prosenttia. Käytetyimmät arkkikoot ovat 31 x 43" (55 % arkeista), 35 x 47" (20%), 25 x 37" (15%) sekä 25 x 35.5 (8%). Kysynnästä 90 prosenttia on konesuuntaisille (LG) arkeille ja 10 prosenttia poikkisuuntaisille (SG) arkeille. Arkkien konesuuntaisuus ei kuitenkaan ole ehdoton kriteeri; mikäli asiakas on muuten tyytyväinen tuotteeseen, hyväksytään yleensä myös poikkisuuntaiset arkit. Rullien kysyntä kohdistuu pääasiassa alle 100 g/m²:n pintapainoihin. Poikkeuksen edelliseen muodostaa Filippiinit, jossa kysyntä kohdistuu pelkästään rulliin. Tämä johtuu pääasiassa maan runsaasta arkituskapasiteetista sekä heikosta rahatilanteesta.

Kun edellä käsiteltyt kysynnän osa-alueet yhdistetään, saadaan tutkimusalueen Standard Art -arkkikysynnäksi pintapainoalueella 80-150 g/m² yhteensä 231.000 tonnia. Noin 80 prosenttia kysynnästä on kiiltäville ja 20 prosenttia mattalaaduille. Vastaavasti 80 prosenttia kysynnästä on riisikäärityille (RWOP) ja 20 prosenttia bulkkipakatuille (BPOP) arkeille.



Kuva 3. A2-laadun arkkikysyntä 80-150 g/m²:n pintapainoille.

Kysynnän kehityksestä tulevaisuudessa on vaikea esittää tarkkoja arvioita. Myyntiyhtiöiden tekemien arvioiden mukaan Standard Art'in kysyntä tutkimusalueella tulee kasvamaan keskimääräisesti seitsemän prosenttia vuodessa aikavälillä 1990-1992. Arviot perustuvat pääasiassa maiden talouksien kasvuun sekä kaupallisten painotöiden lisääntymiseen samalla aikavälillä. Kiinan Standard Art -kysyntä on täysin riippuvainen maassa olevan valuutan määrästä. Koska Kiinan valuutan saantia tulevaisuudessa on tällä hetkellä lähes mahdotonta arvioida, ei Kiinan osalta esitetä kasvuarvioita.



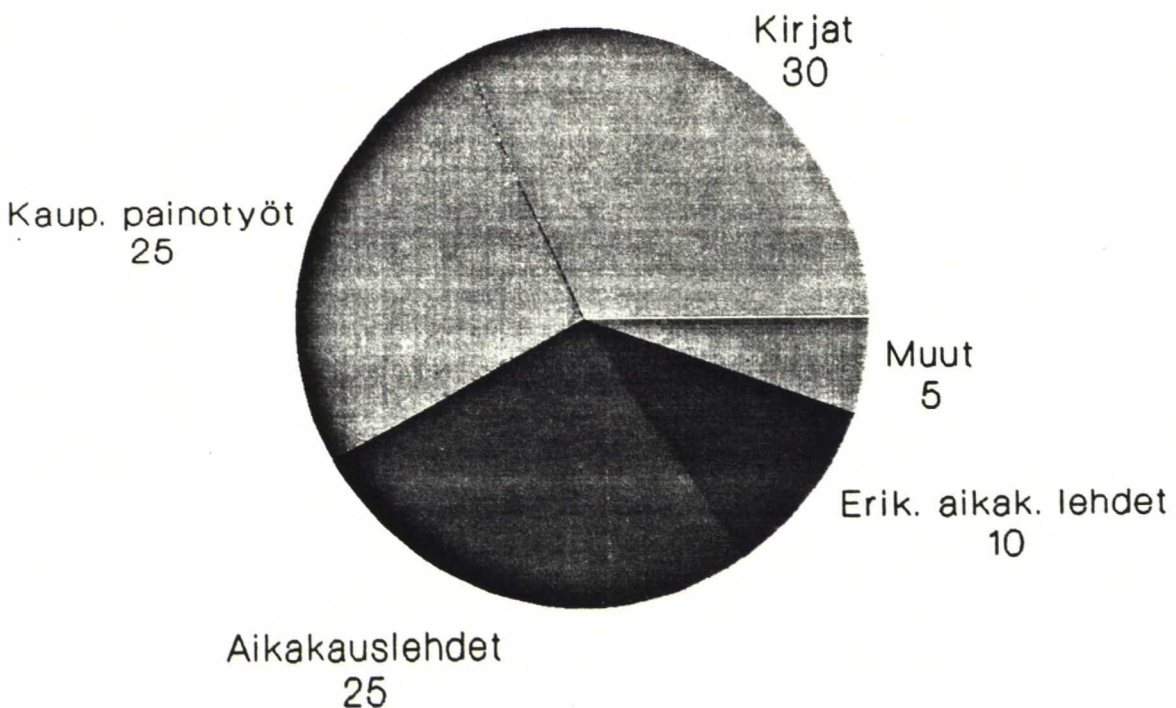
Kuva 4. Kysynnän kasvu aikavälillä 1990-1992.

Ostojen jakautuminen asiakkaiden kesken. Tutkimusalueen Standard Art -asiakaskunta muodostuu pääosin tukkureista sekä painolaitoksista. Tuktureiden osuus on keskimäärin 70 prosenttia ja painolaitosten 30 prosenttia Standard Art'in kokonaiskysynnästä. Malesiassa tukkureiden osuus on yli 80 prosenttia, Singaporessa ja Hong Kongissa 70 prosenttia ja Taiwanissa 60 prosenttia kysynnästä. Filippiineillä tukkurit vastaavat täysin maan ostoista. Kiinassa lähes 100 prosenttia ostoista tapahtuu nk. korporaatioiden toimesta. Korporaatiot kuuluvat Kiinan valtiolliseen osto-organisaatioon, joka suunnittelee ostot viisivuotiskausittain. Tutkimusalueen kysynnän voimakas tukkuri-painotteisuus johtuu tutkimusalueen suurista varastointikustannuksista sekä alueella toimivien painolaitosten pienestä koosta.

4.2.2 Loppukäyttö ja korvaavat tuotteet

Tärkeimmät Standard Art'in käyttöalueet tutkimusalueella ovat kirjat, aikakauslehdet, erikoisaikakauslehdet sekä kaupalliset painotyöt. Kaupalliset painotyöt sisältävät useita eri tuotteita, kuten mainoslehdet, hakemisto- ja luettelojulkaisut sekä vuosikertomukset. Muita loppukäyttöalueita ovat mm. kalenterit ja postikortit.

Eri käyttöalueiden osuus Standard Art'in kokonaiskulutuksesta vaihtelee maasta riippuen, mutta käsiteltäessä tutkimusaluetta kokonaisuutena, voidaan loppukäyttöalueet asettaa niiden kysynnän mukaiseen suuruusjärjestykseen. Poiketen eurooppalaisesta jakaumasta, jossa Standard Art'in suurimpana loppukäyttöalueena ovat kaupalliset painotyöt, on tutkimusalueella suurin kulutus kirjoilla. Seuraavana ovat aikakauslehdet ja kaupalliset painotyöt. Pienimpänä loppukäyttöalueena ovat erikoisaikakauslehdet.



- prosenttia Standard Art -kysynnästä

Kuva 5. Kysynnän jakautuminen loppukäyttöalueittain.

Korvaavat tuotteet Standard Art'ille tutkimusalueella ovat LWC, MFC ja päällystämätön hienopaperi. Mahdollinen korvaavien tuotteiden käytön lisääntyminen Standard Art'in loppukäyttöalueilla muodostaa merkittävän uhkatekijän Standard Art'in kysynnälle. Substituuteista eniten käytetty on LWC, seuraavana päällystämätön hienopaperi ja viimeisenä MFC. Käyttö vaihtelee kuitenkin loppukäyttöalueesta riippuen.

1) Light Weight Coated (LWC)

Standard Art'in loppukäyttöalueilla LWC:n kysyntä kohdistuu aikakauslehtiin, erikoisaikakauslehtiin sekä kaupallisiin painotöihin. Noin 44 prosenttia aikakauslehtien kulutuksesta kodistuu LWC:lle. LWC:n laatu on riittävä täyttämään aikakauslehden vaatimukset ja se on huomattavasti Standard Art'ia edullisempi vaihtoehto. Erikoisaikakauslehdissä LWC:n osuus on hieman pienempi, eli noin 36 prosenttia. Kaupallisissa painotöissä LWC:n jää alle 10 prosenttiin niiden koko paperinkulutuksesta. Tuotteen suurimpana etuna on alhainen hinta ja heikkoutena alhainen vaaleustaso sekä alhainen bulkki ja jäykkyys verrattuna Standard Art'iin.

Tulevaisuudessa LWC:n käytön odotetaan kasvavan erityisesti aikakauslehtien osalta. Vaikka sen laatutaso onkin Standard Art'ia alhaisempi, on LWC:n hintakilpailukyky tässä loppukäytössä verrattain suuri. Myös erikoisaikakauslehdet saattavat kustannussyistä alentaa pintapainojaan, jolloin myös osa niiden Standard Art -kulutuksesta muuttuisi LWC:n kulutukseksi. LWC:n käytön kasvu riippuu suurelta osin alueella käytettyjen painomenetelmien kehityksestä. Tällä hetkellä yleisimmin käytetty painomenetelmä on arkkipainatus. Mikäli suuntauksena tulevaisuudessa on arkkipainatuksen käytön jatkaminen, ei LWC:tä voida hyödyntää samassa määrin kuin jos painomenetelmänä olisi rullapainatus. Koska rullapainatukseen siirtyminen edellyttäisi painoilta huomattavia investointeja, ei menetelmän oleteta syrjäyttävän arkkipainatusta ainakaan lähitulevaisuudessa.

2) Machine Finished Coated (MFC)

MFC on suhteellisen uusi tuote tutkimusalueella. Sen käyttö on kasvanut nopeasti edullisen hinnan ja suhteellisen korkean vaaleustason ansiosta. MFC:ia käytetään Standard Art'in korvaavana tuotteena pääasiassa kirjoihin, kaupallisiin painotöihin sekä aikakauslehtiin. Tuotteen korkeahkon vaaleustason ansiosta se sopii verrattain hyvin korvikkeeksi Standard Art'ille. Vaikka MFC:n kiiltotaso on alhainen, saadaan painopinnalle kuitenkin korkea kiilto. Siten esimerkiksi mainokset saadaan erottumaan hyvin tekstisivuista. MFC:n käyttöä rajoittavat kuitenkin korkeampilaatuisten julkaisujen paperille asettamat laatuvaatimukset. Käyttö WFC:n loppukäyttöalueilla on keskimäärin viisi prosenttia.

MFC:n käytön arvioidaan kasvavan erityisesti kaupallisten painotöiden osalta. Laatu on riittävä suoramainontalehtisiin sekä vastaaviin käyttötarkoituksiin. Kirjoissa MFC:n käyttö tulee myös lisääntymään, joskin korkealaatuiset kirjat asettavat paperille vaatimuksia, joita MFC ei pysty täyttämään.

3) Päällystämätön hienopaperi (WF)

Päällystämätöntä hienopaperia käytetään Standard Art'in korvaavana tuotteena pääosin kirjoissa sekä kaupallisissa painotöissä. Pieniä määriä käytetään myös aikakauslehdissä. WF:n käyttö substituuttina vaihtelee suuresti tutkittujen maiden kesken; Malesiassa WF:n osuus nk. laatukirjojen paperinkulutuksesta on noin 80 prosenttia, kun taas Singaporessa vastaava osuus on noin 20 prosenttia. Kaupallisissa painotöissä päällystämättömän hienopaperin osuus on noin 18 prosenttia niiden koko paperinkulutuksesta. Keskimääräisesti WF:n osuus Standard Art'in korvaavana tuotteena on 18 prosenttia.

Vaikka Medium Weight Coated (MWC) sijoittuukin päällystemäärältään ja ominaisuuksiltaan melko lähelle Standard Art'ia, on sen käyttö tutkimusalueella erittäin vähäistä. Tuotteen hinta on lähes Standard Art'in tasolla, mutta sen vaaleus selvästi Standard Art'in alapuolella. Näin ollen MWC ei ole kilpailukykyinen tutkimusalueella.

Super Calandered (SC) -laatua käytetään aikakauslehdissä verrattain paljon. Koska kuitenkin laatuero Standard Art'iin on suuri, ei SC:tä huomioida substituuttina.

Taulukossa 2 on vertailtu Standard Art'in ja sen korvaavien tuotteiden kulutuksen jakaantumista em. loppukäyttöalueilla. Kulutuksen jakautuminen on esitetty ainoastaan Standard Art'in ja sen substituuttien kesken, eli esimerkiksi SC:n käyttöä aikakauslehdissä ei ole huomioitu.

LOPPUKÄYTTÖALUE	OSUUS LOPPUKÄYTÖN KULUTUKSESTA (%)			
	A2	LWC	MFC	WF
Aikakauslehdet	44	44	6	6
Erikoisaikakauslehdet	63	36	0	1
Kirjat	54	0	12	34
Kaupalliset painotyöt	73	9	0	18
1) KESKIARVO	57	20	5	18

1) Keskiarvo on painotettu kunkin loppukäytön kulutuksella.

Taulukko 2. Kulutuksen jakautuminen substituuttien kesken Standard Art'in loppukäyttöalueilla.

4.2.3 Kilpailukyvyyn muodostuminen - ostokriteerit

Markkinoinnin kannalta toimittajan kilpailukyky muodostuu sen mahdollisuuksista täyttää asiakkaan tuotteelle ja toimittajalle asettamat vaatimukset. Näiden vaatimusten, ostokriteerien, täyttämistä voidaan siten pitää tehtaan kilpailukyvyyn mittana.

Tutkimusalueen tärkeimmät ostokriteerit ovat:

- 1) hinta (45%)
- 2) tuotteen laatu (30%)
- 3) jatkuvat toimitukset (20%)
- 4) toimitusnopeus ja toimitusten täsmällisyys (5%)

Ostokriteerien yhteydessä esitetyt prosenttiluvut ilmoittavat kunkin kriteerin vaikutuksen asiakkaan ostopäätökseen. Vaikutusta arvioitaessa huomioitiin ainoastaan em. neljä tärkeintä kriteeriä. Eri tekijöiden vaikutus ostopäätökseen vaihtelee luonnollisesti tapauskohtaisesti, joten yllä esitetyt suhteet eivät ole yleispäteviä. Lukujen tarkoituksena on antaa käsitys kriteerien välisestä painotuksesta. Tutkittujen maiden välillä havaitut erot kriteerien painotuksessa olivat suhteellisen pieniä ja kohdistuivat pääosin tärkeysarvoltaan vähäisempiin kriteereihin. Poikkeuksena edelliseen on Filippiinit, jossa laadun merkitys on pienin yllä mainituista kriteereistä.

1) Hinta

Ostokriteereistä tärkein on hinta. Tarkasteltaessa pelkästään em. neljän ostokriteerin vaikutusta ostopäätökseen, arvioitiin hinnan osuudeksi noin 45 prosenttia. Hintakilpailukyky antaa siten suurimman yksittäisen kilpailuedun tutkimusalueella. Hintakilpailukykyyn vaikuttaa tehtaan kustannustaso. Mikäli tuotanto- ja kuljetuskustannukset muodostuvat suuremmiksi kuin kilpailijoilla, pienenee tehtaan kilpailukyky tutkimusalueella ratkaisevasti. Tämä luonnollisesti pitää paikkansa kaikilla markkinoilla, mutta tutkimusalueella alhaisen kustannustason antaman kilpailuedun merkitys on erityisen suuri.

Tutkimusalueen asiakkaat vaihtavat jatkuvasti kokemuksiaan markkinahinnan kehittymisestä, joten heillä on erittäin tarkka käsitys voimassaolevasta hinnasta. Mikäli tarjottu hinta on markkinahintaa korkeampi, asiakas pyrkii hankkimaan tuotteen halvemmalta toimittajalta. Tähän voidaan jossain määrin vaikuttaa korkealla laadulla sekä hyvillä asiakassuhteilla. Korkealuokkaisen tuotteen toimittaja, jolla on pitkäaikainen kauppasuhte ostajaan, saattaa onnistua pitämään asiakkaan hieman korkeammalla hinnallakin.

2) Tuotteen laatu

Laatu on toiseksi tärkein kilpailukyvyn osatekijä. Laadun vaikutus ostopäätökseen arvioitiin 30 prosentiksi neljästä tärkeimmästä ostokriteeristä. Mikäli laatu on selvästi kilpailijoita parempi, saadaan tuotteelle kysyntää vaikka toimittaisiin hieman markkinahinnan yläpuolella. Tästä esimerkkinä ovat japanilaiset toimittajat, jotka korkealaatuisten tuotteittensa ansiosta ovat hintajohtajia markkinoilla.

Tutkimusalueella tehtyjen painotöiden laatutaso on parantunut 1980-luvulla huomattavasti. Tämä on kasvattanut tutkimusalueelle myytävän paperin laatuvaatimuksia. Lisäksi Singaporessa, Hong Kongissa ja Taiwanissa tehdään runsaasti vientiin tarkoitettuja painotöitä, joissa lopputuotteen laatuvaatimukset ovat korkeat. Tällöin myös työssä käytettävän paperin laadun merkitys kasvaa.

Poikkeuksen edelliseen muodostaa Filippiinit, jossa laatuvaatimukset ovat selvästi pienemmät kuin muissa tutkituissa maissa. Heikko rahatilanne sekä maassa tehtyjen painotöiden alhainen laatutaso vähentävät paperin laadun merkitystä. Standard Art'in osalta kysyntä kohdistuu pääasiassa halvempiin II-laatuihin sekä varastoeriin. Näin ollen maa soveltuu hyvin esimerkiksi tehtaan 'first-run' -toimituksiin.

Tärkeimmät kilpailukykyyn vaikuttavat laadun komponentit tutkimusalueella ovat:

- I) vaaleus (40%)
- II) kiilto (25%)
- III) bulkki ja jäykkyys (25%)
- IV) opasiteetti (10%)

Prosenttiluku ilmoittaa yksittäisen laatutekijän vaikutuksen tuotteen kokonaislaatuun. Tuotteen optiset ominaisuudet ovat laadun osalta voimakkaasti painotettuina. Bulkin erityinen arvostus johtuu osaksi Aasiassa noudatettavasta filosofiasta, missä paperin jäykkyys odotetaan saavutettavan suurelta osin bulkkisuudella. Tällöin tehty painotyö näyttää paksummalta, mikä vaikuttaa positiivisesti lopputuotteen kysyntään. Samalla jäykkä, bulkinen paperi antaa painotyölle ryhdikkyyttä. Varsinaisten lujuusominaisuuksien (mm. veto-, repäisy- ja puhkaisulujuus) vaikutus laatuun on pienempi; kun painotyön onnistumiselle edellytyksenä oleva lujuustaso on saavutettu, ei näiden ominaisuuksien paraneminen lisää kilpailukykyä merkittävästi. Lisäksi useimmat tutkimusalueen painolaitoksista käyttävät arkkipainatusta, jolloin veto- ja repäisylujuuden merkitys on kokonaisuudessaan pieni.

3) Jatkuvat toimitukset

Säännöllisten toimitusten vaikutus ostopäätökseen arvioitiin 20 prosentiksi em. ostokriteerien kokonaisvaikutuksesta. Jatkuva toimitussuhde mahdollistaa asiakkaalle saman tuotteen jatkuvan saatavuuden. Saman tuotteen käyttäminen varmistaa laadun tasaisuuden. Tämä on tärkeää painajalle, koska painotyön onnistuminen on varmempaa tuotteella, jonka ominaisuudet on opittu tuntemaan. Esimerkiksi ajettavuus painokoneella vaihtelee tuotteesta riippuen. Vaihdettaessa tuotteeseen, jolla on erilaiset ajettavuusominaisuudet, esiintyy painotyössä usein ongelmia kunnes paino oppii tuntemaan uuden tuotteen. Välttääkseen tämänkaltaisten ongelmien syntymisen painot pyrkivät käyttämään samaa tuotetta. Parhaassa tapauksessa asiakas suostuu maksamaan hieman korkeampaa hintaa varmistaakseen tuotteen jatkuvan saatavuuden.

Toisaalta asiakkaan ostaessa säännöllisesti samalta toimittajalta pystyy toimittaja usein myöntämään alennuksia asiakkaalle. Tämä perustuu tehtaan saamaan kustannusetuun toimitusrutiinin kasvaessa. Pitkäaikaiset asiakkaat ostavat toistuvasti samoja määriä samoilla vaatimuksilla, jolloin toimitusprosessi asiakkaalle rutinoituu alentaen siten toimituskustannuksia. Lisäksi säännöllisten toimitusten ansiosta tehtaan myyntitulot ovat varmempia ja tasaisempia.

Toimitusten muodostuessa säännöllisiksi toimittaja oppii tuntemaan ostajan tarpeet ja vastaavasti ostaja toimittajan tarpeet. Samalla yhteistyö kasvattaa asiakkaan ja toimittajan välistä luottamusta. Pitkäaikaisen asiakassuhteen luoma psykologinen side ostajan ja myyjän välillä helpottaa tuotteen myyntiä sekä saattaa vähentää pienten markkinahinnan laskujen huomioimista.

4) Toimitusnopeus ja toimitusten täsmällisyys

Vaikka toimitusnopeus ja -täsmällisyys onkin tärkeysjärjestyksessä viimeisenä, on huomattava että se on yksi neljästä tärkeimmästä kilpailukyvyn muodostajista tutkimusalueella. Tutkimusalueen maille on tunnusomaista varaston pitäminen minimaalisen pienenä. Tilanne on erityisen korostunut Singaporessa ja Hong Kongissa, missä maiden pieni pinta-ala nostaa varastointikustannuksia. Varasto pidetään pienenä tilaamalla toimitus juuri painotyön alkamisajankohtaan. Mikäli toimitus viivästyy, viivästyy myös painotyö, jolloin jatkossa tehtävät myynnit samalle painajalle vaikeutuvat olennaisesti.

Pienet varastot korostavat toimitusnopeuden merkitystä. Minimivarausta pitävä asiakas joutuu tilaamaan tuotetta usein. Mikäli toimitusaika on pitkä, joutuu asiakas suunnittelemaan ostonsa pitkälle tulevaisuuteen. Ostojen suunnittelu etukäteen on vaikeaa, koska painolaitokset kilpailevat töistä, joissa usein on lyhyt toimitusaika. Siten myös työhön tarvittava paperi on saatava mahdollisimman lyhyellä toimitusajalla. Lisäksi useissa toimituksissa käytetään maksuvälineenä remburssia, jolloin ostaja joutuu tallettamaan pankkiin ostosumman toimituksen ajaksi. Mitä lyhyempi toimitusaika, sitä pienemmät ovat asiakkaalle aiheutuvat sidotun pääoman kustannukset.

4.3 Tarjonta

4.3.1 Tarjonnan rakenne

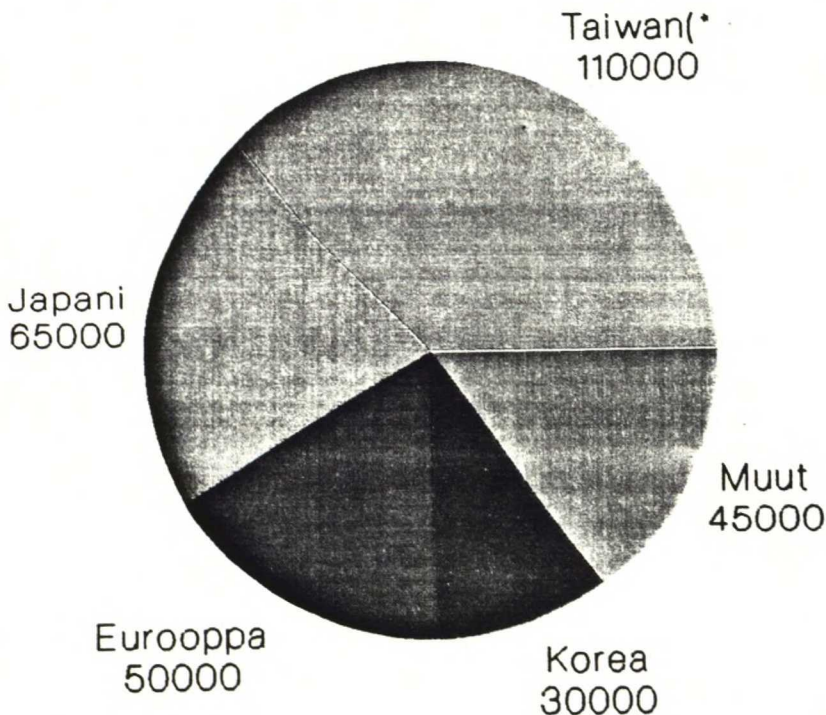
Tärkeimmät Standard Art -toimittajat tutkimusalueella ovat Japani, Eurooppa, Taiwan ja Korea. Toimitukset tutkimusalueelle vuonna 1989 olivat yhteensä 255.000 tonnia. Tämä on 85 prosenttia tutkimusalueen Standard Art -tarjonnasta. Jäljelle jäävä osa toimitetaan mm. Kiinasta, Indoneesiasta, Thaimaasta ja Malesiasta. Tarkasteltaessa tarjonnan rakennetta on huomattava, että toimittajista Taiwan kuuluu myös tutkimusalueeseen. Vaikka Taiwanin tarjonta kohdistuu suurelta osin pelkästään omalle kotimarkkinalle, lasketaan tämä kuitenkin tarjonnaksi tutkimusalueelle.

Suurimpana tutkimusalueen ulkopuolisena toimittajana on Japani. Maan koko Standard Art tuotanto vuonna 1989 oli 1.300.000 tonnia. Tästä tutkimusalueelle myytiin viisi prosenttia eli noin 65.000 tonnia. Kokonaistuotannosta tutkimusalueelle toimitettava osuus ei ole muuttunut merkittävästi viime vuosina. Japanilaisen Standard Art'in osuus tutkimusalueen tarjonnasta vuonna 1989 oli 22 prosenttia. Tärkeimmät japanilaiset toimittajat ovat Kanzaki, Daishowa, Jujo, Oji, Mitsubishi, Nippon Kakoh Seishi sekä Sanyo Kokusaku.

Toiseksi suurin ulkopuolinen toimittaja on Eurooppa. Euroopan Standard Art -tuotanto on tällä hetkellä 1.800.000 tonnia. Tästä tutkimusalueelle toimitettiin noin 50.000 tonnia, mikä on kolme prosenttia kokonaistuotannosta. Alueelle toimitettava osuus on kasvanut noin prosentin viimeisten kahden vuoden aikana. Euroopan osuus tutkimusalueen Standard Art -tarjonnasta on 17 prosenttia. Tutkimusalueen suurimmat eurooppalaiset toimittajat ovat hollantilainen Koninklijke Nederlandse Papierfabrik (KNP), itävaltalainen Leykam-Murztaler AG, ruotsalainen Håvrestrom ja suomalaisista Kymmene Oy:n omistama Nordland Papier, Äänekoski sekä Enso-Gutzeit.

Taiwanin Standard Art -tuotanto on tällä hetkellä noin 120.000 tonnia. Tästä 100.000 tonnia kulutetaan kotimaassa. Taiwanissa paikallisilla toimittajilla on erittäin vahva asema hyvän hintakilpailukyvyn ansiosta. Hintakilpailukyky saavutetaan pääasiassa erittäin alhaisilla työvoimakustannuksilla. Maan oma Standard Art -kysyntä tyydytetään lähes 90-prosenttisesti kotimaisella tuotannolla. Vienti muihin tutkimusalueen maihin on noin 10.000 tonnia, joten toimitukset tutkimusalueelle ovat yhteensä 110.000 tonnia. Tämä on alueen Standard Art -tarjonnasta noin 35 prosenttia. Taiwanin suuri markkinaosuus tutkimusalueella johtuu maan teollisuuden vahvasta asemasta kotimarkkinoilla. Tärkeimpiä taiwanilaisia toimittajia ovat Yuen Foong Yu, Union Paper ja Taiwan Pulp & Paper.

Korean tämänhetkinen Standard Art tuotanto on 280.000 tonnia. Tuotanto on kasvanut noin 200.000 tonnia viimeisten neljän vuoden aikana. Vuonna 1989 viennin osuus oli noin 80.000 tonnia. Viennistä yli 35 prosenttia eli noin 30.000 tonnia kohdistui tutkimusalueelle. Korean osuus tutkimusalueen Standard Art -tarjonnasta on 10 prosenttia. Alueella toimivia korealaisia toimittajia ovat Kye Sung Paper, Moorim Paper, Shinho Group sekä Samsung Paper.



*) Noin 70 prosenttia Taiwanin tarjonnasta käytetään maan omaan kulutukseen

Kuva 6. Tarjonnan jakautuminen toimittajien kesken 1989.

4.3.2 Tarjonnan muutokset tulevaisuudessa

Markkina-alueen mahdollisesti suurimpina uhkatekijöinä ovat tarjonnan rakenteen muuttuminen tulevaisuudessa sekä vaara ylitarjonnasta. Rakenne vuoteen 1992 mennessä tulee todennäköisesti muuttumaan siten, että Korean osuus tutkimusalueen tarjonnasta kasvaa voimakkaasti suhteessa muiden toimittajien tarjontaan. Ylitarjonnan uhkaa kasvattavat tärkeimpien toimittajien suuret kapasiteetin lisäykset.

Japanin Standard Art -tuotannon kasvu seuraavan kahden vuoden aikana tulee olemaan noin 800.000 tonnia. Tuotanto vuonna 1992 olisi siten 2.100.000 tonnia. Tuotannosta tutkimusalueelle toimitettavan osuuden (5%) ei odoteta kasvavan tulevaisuudessa. Koska tuotannon kasvunopeus seuraavan kahden vuoden aikana on huomattavasti suurempi kuin tutkimusalueen kysynnän kasvunopeus, on todennäköisempää että alueelle toimitettava osuus pienenee ainakin neljään prosenttiin tuotannosta. Japanin tarjonnan kasvu tutkimusalueelle olisi tällöin 20.000 tonnia ja kokonaistarjonta vuoteen 1992 mennessä noin 85.000 tonnia. Huomioitaessa tutkimusalueen kahdeksan prosentin vuotuinen kysynnän kasvu, saadaan japanilaisen Standard Art'in osuudeksi vuoden 1992 kokonaistarjonnasta noin 22 prosenttia. Osuus olisi siten sama kuin tällä hetkellä.

Euroopan Standard Art -tuotannon kasvu vuoteen 1992 mennessä on noin 1.000.000 tonnia. Vaikka myös Euroopan tuotanto kasvaa suhteessa nopeammin kuin tutkimusalueen kysyntä, ei alueelle toimitettavan osuuden (3%) oleteta kuitenkaan pienenevän. Oletus perustuu siihen, että tuotannon voimakas kasvu suhteessa kysyntään aiheuttaa kilpailun kovenemisen Euroopassa. Tämä uhkatekijä saattaa kasvattaa eurooppalaisten toimittajien kiinnostusta Euroopan ulkopuolisiin markkinoihin, myös tutkimuksen kohteena oleviin maihin. Mikäli tuotannosta tutkimusalueelle toimitettavan osuuden oletetaan pysyvän samana, saadaan Euroopan Standard Art -tarjonnan kasvuksi alueelle yhteensä 30.000 tonnia. Euroopan kokonaistarjonta tutkimusalueelle olisi siten vuonna 1992 yhteensä 80.000 tonnia.

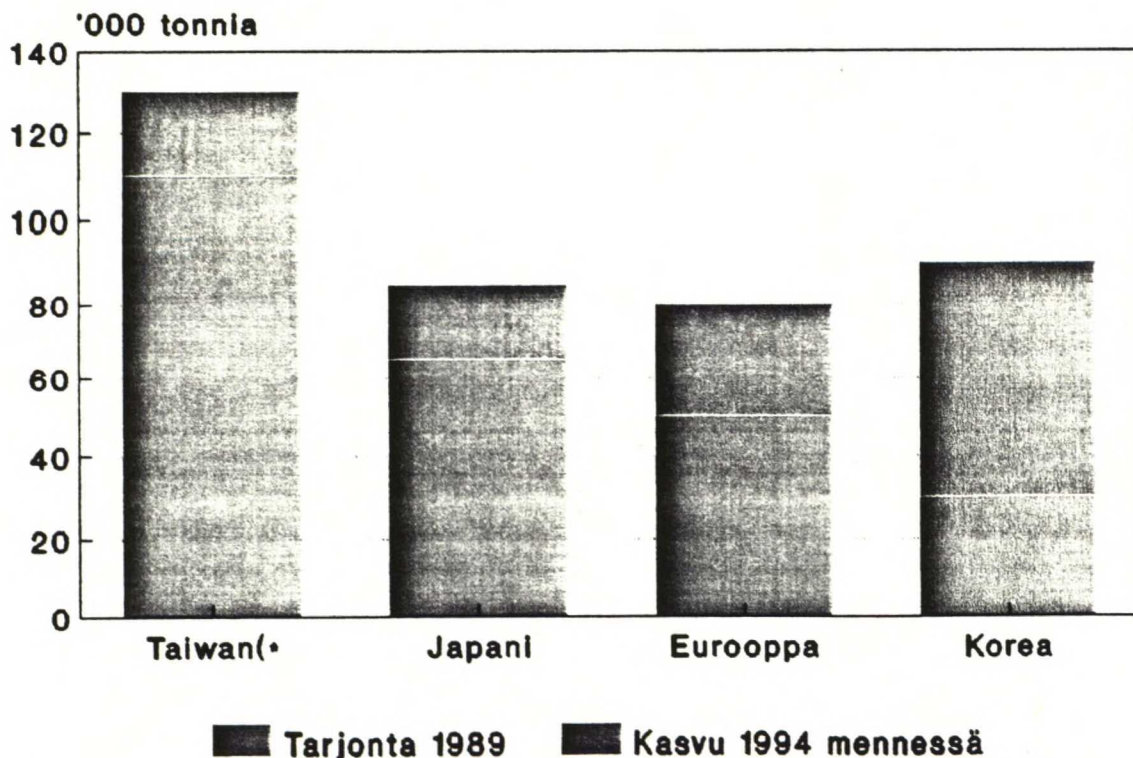
Taiwanin tuotannon arvioidaan kasvavan noin 40.000 tonnia vuoteen 1992 mennessä. Maan kokonaistuotanto olisi tällöin 160.000 tonnia. Taiwanin viennin voidaan olettaa kasvavan tuotantokapasiteetin kasvun myötä, koska maan oma kysyntä ei pysty kattamaan koko oman tuotannon kasvua. Vaikka tutkimusalue onkin Taiwanin tärkein vientimarkkina, arvioidaan myös tutkimusalueen ulkopuolelle kohdistuvan viennin lisääntyvän tulevaisuudessa. Tarjonnan kasvu tutkimusalueelle arvioitiin noin 25.000 tonniksi, jolloin Taiwanin kokonaistarjonta vuonna 1992 olisi yhteensä 135.000 tonnia.

Korean Standard Art -tuotannon arvioidaan kaksinkertaistuvan seuraavan kahden vuoden aikana. Tuotannon kasvu on noin 350.000 tonnia. Maan kokonaiskapasiteetti vuoteen 1992 mennessä olisi siten yhteensä 650.000 tonnia. Maan omaan kulutukseen tuotannosta käytetään noin 350.000 tonnia, joten vientiin menevä osuus olisi noin 300.000 tonnia. Tutkimusalueelle kohdistuva osuus arvioitiin vähintään 20 prosentiksi kokonaisviennistä. Näin ollen Korean Standard Art -tarjonnan kasvu tutkimusalueelle voidaan olettaa 60.000 tonniksi ja kokonaistarjonta vuoteen 1992 mennessä noin 90.000 tonniksi. Tämä olisi noin 25 prosenttia tutkimusalueen tarjonnasta vuonna 1992. Kasvu tämänhetkiseen markkinaosuuteen verrattuna olisi lähes 15 prosenttia.

Sekä taiwanilaisen että korealaisen Standard Art'in hintakilpailukyky on hyvä alhaisten tuotantokustannusten ansiosta. Maiden hintakilpailukyvyn odotetaan kuitenkin pienenevän tulevaisuudessa palkka- ja hintatason kohotessa (ks. kpl 2.1). Tuotteiden laatu ei tähän asti ole ollut kilpailukykyinen eurooppalaiseen Standard Art'iin verrattuna, mutta myös laadun suhteen on odotettavissa positiivista kehitystä tulevaisuudessa.

Kaikkien alueen tärkeimpien toimittajien tuotanto tulee kasvamaan voimakkaasti seuraavan kahden vuoden aikana. On mahdollista, että tarjonta tutkimusalueelle kasvaa nopeammin kuin alueen kysyntä. Erityisesti Korean tuotannon voimakas nousu kasvattaa uhkaa ylitarjonnasta, joka puolestaan aiheuttaisi paineita hintatason laskulle.

Alla olevassa kuvassa on esitetty neljän suurimman toimittaja-alueen tarjonnan arvioitu kasvu vuoteen 1994 mennessä. Kuvasta voidaan todeta Korean osuuden huomattava kasvu. Muiden toimittajien tarjonnan suhteen oletetaan pysyvän lähes samana.



*)Taiwanin tarjonta kohdistuu 70 prosenttisesti kotimarkkinoille

Kuva 7. Arvio tarjonnan jakautumisesta vuoteen 1992 mennessä

5. KILPAILIJA-ANALYYSI

5.1 Avainkilpailijat

Avainkilpailijoiksi valittiin viisi tutkimusalueella toimivaa Standard Art -toimittajaa. Valinnan kriteerinä pidettiin kilpailijan markkinaosuutta tutkimusalueella. Lisäksi edellytettiin, että jokaisesta tärkeimmästä toimittaja-alueesta (Japani, Korea, Taiwan ja Eurooppa) valitaan ainakin yksi kilpailija. Ehdon asettaminen perustui kaikkien japanilaisten toimittajien verrattain suuriin markkinaosuuksiin. Koska japanilaiset toimittajat muistuttavat toisiaan tuotteitten laadun, hinnoittelun sekä jakelukanavien osalta, todettiin mielekkäämmäksi valita näistä yksi edustamaan japanilaista tuotantoa kuin käsitellä tutkimuksessa useita japanilaisia toimittajia. Muilla toimittaja-alueilla valinta suoritettiin ainoastaan markkinaosuuden perusteella.

Avainkilpailijat tutkimusalueella ovat:

- Kanzaki Paper Mfg. Co. Ltd.
- Kye Sung Paper Co. Ltd.
- Yuen Foong Yu Paper Mfg. Co. Ltd.
- Koninklijke Nederlandse Papierfabrik (KNP)
- Leykam - Murztaler Ag

Kilpailija-analyysissä selvitetään kunkin avainkilpailijan Standard Art -kapasiteetti, investointisuunnitelmat sekä markkinaosuudet. Tämän jälkeen tarkastellaan toimittajien vahvuuksia ja heikkouksia tuotteen, hintapolitiikan, jakelun sekä viestinnän osalta. Avainkilpailijoiden reagointiherkkyys tutkimusalueella analysoidaan sen perusteella, miten tärkeä ko. markkina on kullekin kilpailijalle. Edellisten osien avulla pyritään lopuksi selvittämään kilpailijoiden tutkimusalueella noudattamia strategioita.

5.1.1 Yleistä

Kanzaki on keskikokoinen japanilainen paperin valmistaja. Päällystetyn hienopaperin tuottajana yhtiö on kuitenkin yksi Japanin suurimmista. Paperin kokonaistuotanto vuonna 1989 oli noin 900.000 tonnia. Tuotantolaitokset (Kanzaki ja Tomioka) sijaitsevat Hyogossa ja Tokushimassa. Kanzakin päätuotteita ovat päällystetty hienopaperi, jatkolomakepaperit sekä erikoispaperit. Selluloosaa Kanzaki tekee vuosittain noin 200.000 tonnia. Kanzakin tärkeimmät markkinat ovat Japani, USA sekä Kaakkois-Aasia. Yhtiön liikevaihto vuonna 1989 oli noin neljä miljardia FIM (USD 1 mrd).

Kye Sung on yksi Korean suurimmista päällystetyn hienopaperin valmistajista. Tuotantolaitoksia on neljä. Paperin kokonaistuotanto vuonna 1989 oli noin 300.000 tonnia. Yhtiö ostaa kaiken tarvitsemansa sellun. Kye Sungin päätuotteita ovat päällystämätön ja päällystetty hienopaperi, kartonki sekä pehmo- ja erikoispaperit. Tärkeimmät markkinat ovat Korea, USA, Japani ja muu Kaakkois-Aasia. Kye Sungin liikevaihto vuonna 1989 oli noin 1.4 miljardia FIM (USD 350 milj.).

Yuen Foong Yu on Taiwanin suurin paperin- ja kartongintuottaja. Tuotantolaitoksia on kuusi. Yhtiö omistaa osan toisesta taiwanilaisesta paperinvalmistajasta, Union Paper'ista. Yuen Foong Yu:n tämänhetkisen paperin- ja kartongintuotanto on yhteensä noin 400.000 tonnia ja selluloosan tuotanto noin 110.000 tonnia vuodessa. Tärkeimpiä tuotteita ovat päällystetty hienopaperi, jatkolomakepaperit, kartongit sekä erikois- ja pehmopaperit. Yhtiön päämarkkina-alue on Taiwan. Koska taiwanilaiset yhtiöt eivät julkaise tilinpäätöksiään, ei Yuen Foong Yu:n tarkkaa liikevaihtoa ole saatavilla. Liikevaihto liikkunee kuitenkin 1 miljardin FIM:n tuntumassa (USD 250 milj.).

KNP on hollantilainen paperin- ja pakkausmateriaalin tuottaja, jonka paperin ja kartongin tuotanto vuonna 1989 oli noin miljoona tonnia. Yhtiön selluloosan tuotanto kaksinkertaistui vuoden 1989 aikana ja on tällä hetkellä noin 140.000 tonnia vuodessa. KNP:n tuotantolaitokset sijaitsevat Hollannissa, Belgiassa, Länsi-Saksassa sekä Espanjassa. Tärkeimmät tuotteet ovat päällystetty hienopaperi, päällystetty mekaaninen paperi (pääosin LWC), erikoispaperit sekä kartongit ja pakkausmateriaalit. Noin 87 prosenttia tuotannosta myydään Länsi-Eurooppaan. KNP:n liikevaihto vuonna 1989 oli 5.5 miljardia FIM (USD 1.4 mrd.). Yhtiö omistaa tällä hetkellä noin 48 prosenttia Leykam-Murztaler Ag:stä.

Leykam - Murztaler Ag:n toimipaikka on Itävalta. Yhtiön paperintuotanto vuonna 1989 oli yhteensä 550.000 tonnia. Päätuotteet ovat päällystetty hienopaperi sekä sanomalehtipaperi. Leykam valmistaa selluloosaa noin 400.000 tonnia vuodessa, josta osa myydään markkinaselluna. Pääosa paperin tuotannosta myydään Eurooppaan. Leykamin liikevaihto vuonna 1989 oli noin 2.5 miljardia FIM (USD 620 milj.).

5.1.2 Kapasiteetit ja investointisuunnitelmat

Kaikki avainkilpailijat ovat kasvattaneet Standard Art -kapasiteetti-
aan voimakkaasti viimeisten vuosien aikana. Tarkasteltaessa tehtyjä
investointeja voidaan niiden luonteessa havaita eroja aasialaisten
ja eurooppalaisten valmistajien välillä. Aasialaisena filosofiana
näyttää olleen investoida useampaan pienen kapasiteetin koneeseen,
kun taas Euroopassa tuotanto pyritään aikaansaamaan suuremmilla
koneilla. Pienillä koneilla saavutettava hyöty perustuu joustavaan
tuotantoon sekä mahdollisuuteen ylläpitää laajempaa tuotevalikoimaa.
Investoimalla suuren kapasiteetin koneeseen odotetaan kilpailuetu
saavutettavan suurella volyymillä sekä tehokkuudella ja sitä kautta
alhaisemmilla tuotantokustannuksilla. Noudatettava investointi- ja
tuotantostrategia riippuu pitkälti yrityksen resursseista sekä
käytettävissä olevien tuotannontekijöiden hinnasta.

Kanzakin tämänhetkinen Standard Art-kapasiteetti on noin 255.000
tonnia. Standard Art'in valmistamiseen käytetään kuutta paperikonetta,
joiden keskimääräinen kapasiteetti on noin 50.000 tonnia vuodessa.
Maaliskuussa 1989 otettiin käyttöön uusi hienopaperikone (PK 10),
jonka kapasiteetti on noin 100.000 tonnia. Investoinnin ansiosta
Kanzakin Standard Art -tuotanto kasvoi 40 prosenttia vuoteen 1988
verrattuna. Seuraavista investoinneista päällystetyn hienopaperin
tuotantoon on jo päätetty. Kanzaki rakentaa kolmannen paperitehtaan
nykyisen Tomiokan tehtaan läheisyyteen. Projekti toteutetaan kahdessa
osassa. Ensimmäinen vaihe (8/90 - 3/94) sisältää kapasiteetiltaan
180.000 tonnin paperikoneen sekä päällystys- ja arkitusyksiköiden
käyttöönoton. Investoinnin arvo on 1.6 miljardia FIM (USD 400 milj.).
Koneella tullaan valmistamaan Premium- ja Standard Art -lajeja sekä
päällystettyä mekaanista paperia. Standard Art'in osuus uuden koneen
kapasiteetista arvioidaan vähintään 50 prosentiksi. Tämä nostaisi
Kanzakin Standard Art -kapasiteetin vuoteen 1994 mennessä noin 350.000
tonniin. Projektin toinen vaihe käynnistetään vuoden 1997 aikana.
Toinen vaihe käsittää kahden uuden tuotantolinjan käyttöönoton, joka
nostaa Kanzakin kapasiteettia yhteensä 240.000 tonnia. Valmistettavat
paperilajit eivät ole vielä tiedossa. Toisen vaiheen investointien
arvo on noin 1.9 miljardia FIM (USD 470 milj.).

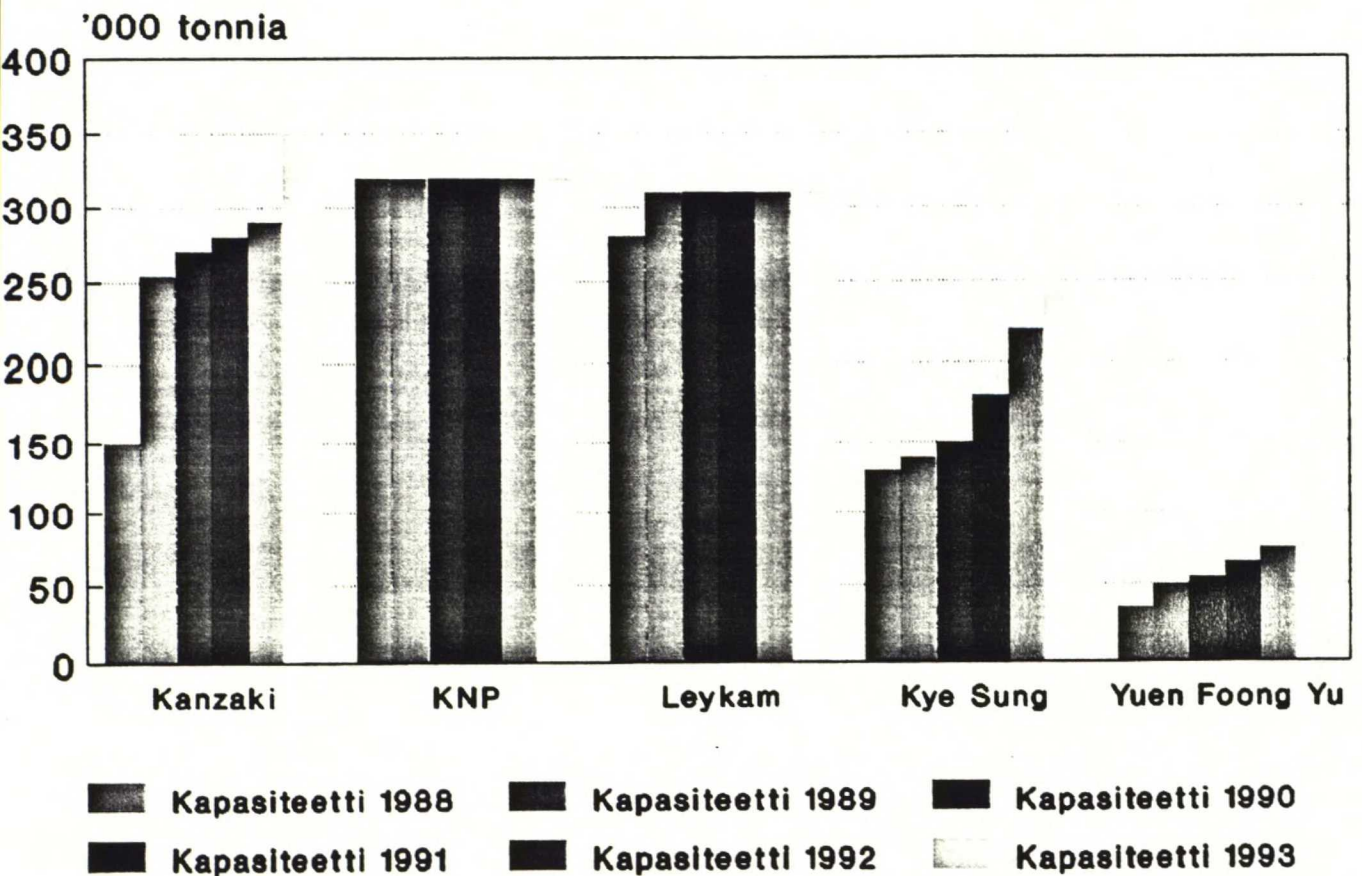
Kye Sung valmistaa Standard Art'ia 130.000 tonnia vuodessa. Tuotanto on kasvanut 20.000 tonnia viimeisten kahden vuoden aikana. Standard Art'in valmistukseen käytetään neljää konetta, joiden kapasiteetti vaihtelee 40.000 ja 70.000 tonnin välillä. Kye Sung panostaa tulevaisuudessa Standard Art-tuotannon kasvattamiseen. Vuonna 1991 otetaan Nam Han'in tuotantolaitoksella käyttöön uusi hienopaperikone, jonka kapasiteetti on noin 150.000 tonnia. Standard Art'in osuus uuden koneen tuotannosta tulee olemaan aluksi noin 30.000 tonnia, mutta suunnitelman mukaan vuoteen 1994 mennessä 90 prosenttia koneen kapasiteetista tulee olemaan Standard Art'ia. Tällöin Kye Sungin tuotanto olisi yhteensä 240.000 tonnia.

Yuen Foong Yu:n Standard Art -kapasiteetti on noin 50.000 tonnia vuodessa. Tuotannossa käytetään kolmea kapasiteetiltaan noin 20.000 tonnin konetta. Yuen Foong Yu:n Standard Art-tuotanto on kasvanut noin 20 prosenttia viimeisten kahden vuoden aikana. Viimeisin investointi tehtiin vuonna 1989 uuteen päällystysyksikköön, jonka kapasiteetti on noin 100.000 tonnia vuodessa. Yuen Foong Yu ei ole ilmoittanut uusista Standard Art-investoinneista seuraavien kahden vuoden aikana. Ilman suurempia investointeja arvioidaan tuotannon kasvavan noin kymmenen prosenttia vuodessa, joten vuoteen 1994 mennessä yhtiön Standard Art- kapasiteetti olisi noin 80.000 tonnia vuodessa.

KNP:n Standard Art-tuotanto vuonna 1989 oli noin 320.000 tonnia. Standard Art'in valmistamiseen käytetään neljää konetta, joiden kapasiteetit ovat 20.000, 55.000, 100.000 ja 130.000 tonnia vuodessa. KNP on panostanut koneiden tehokkuuden kehittämiseen viimeisten kahden vuoden aikana. Uusia koneinvestointeja ei ole tehty. KNP ei ole ilmoittanut uusista investoinneista tulevaisuudessa. Koska koneiden tehokkuus on tällä hetkellä korkeimmillaan, ei yhtiön kapasiteetin oleteta kasvavan ilman uusia investointeja.

Leykamin tämänhetkinen Standard Art -kapasiteetti on noin 310.000 tonnia. Valmistuksessa käytetään viittä konetta, joiden kapasiteetit ovat 35.000, 40.000, 45.000, 50.000, ja 135.000 tonnia (PK 9). PK 9 otettiin käyttöön vuonna 1987 ja täysi kapasiteetti saavutettiin vuoden 1989 lopussa. Myöskään Leykam ei ole ilmoittanut uusista investoinneista tulevaisuudessa. Siten kapasiteetin voidaan olettaa pysyvän ennallaan vuoteen 1994 asti.

Alla olevassa kuvassa on esitetty avainkilpailijoiden Standard Art kapasiteettien arvioitu kehitys aikavälillä 1988-1994.



(= kapasiteetti kunkin vuoden lopussa)

Kuva 8. Avainkilpailijoiden kapasiteetit 1988-1994.

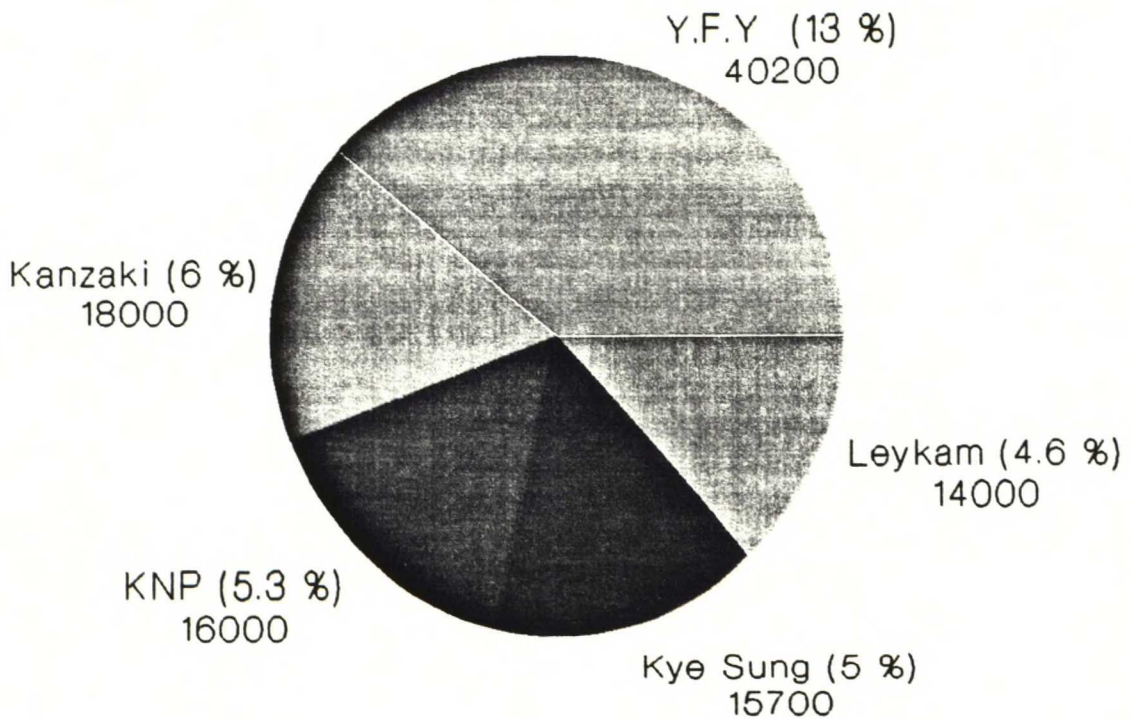
5.1.3 Markkinaosuudet

Avainkilpailijoiden Standard Art -myynti tutkimusalueelle vuonna 1989 oli yhteensä 104.000 tonnia. Tämä on 35 prosenttia alueen Standard Art -kysynnästä. Avainkilpailijoista suurin markkinaosuus on Yuen Foong Yu:lla, jonka myynti tutkimusalueelle vuonna 1989 oli 40.200 tonnia. Seuraavana tulevat Kanzaki 18.000 tonnilla, KNP 16.000 tonnilla, Kye Sung 15.700 tonnilla ja viimeisenä Leykam 14.000 tonnilla. Keskittyminen tutkimusalueen eri maihin vaihtelee runsaasti kilpailijasta riippuen. Yuen Foong Yu:n myynneistä 36.000 tonnia kohdistui kotimarkkinoille, joten Taiwanissa yhtiöllä on erittäin vahva asema mutta myynti kotimaan ulkopuolelle on vähäistä. Kanzakilla ja Kye Sungilla on vahva asema Hong Kongissa ja Kiinassa, kun taas Leykam ja KNP hallitsevat Singaporen ja Malesian markkinoita. Avainkilpailijoiden myynnin jakautuminen tutkimusalueen eri maiden kesken on esitetty liitteessä 3.

Avainkilpailijoista Kanzaki on pitänyt suhteellisen vakaasti saman suuruista osuutta markkinoista viimeisten kolmen vuoden ajan. Yuen Foong Yu:n osuus on kasvanut sen oman tuotannon kasvun myötä, mutta ainoastaan Taiwanissa. Key Sung on kasvattanut markkinaosuuttaan voimakkaasti kaikilla alueilla ja eniten Hong Kongissa. KNP:n ja Leykamin markkinaosuudet tutkimusalueella ovat vaihdelleet ajankohdasta riippuen, mutta keskimääräisesti osuudet ovat kasvaneet noin prosentin viimeisten kolmen vuoden aikana.

Alla olevassa kuvassa on esitetty avainkilpailijoiden Standard Art'in markkinaosuudet sekä myynti tutkimusalueelle vuonna 1989. Tarkasteltaessa kuvaa on muistettava, että Yuen Foong Yu:n myynti keskittyy lähes 90 -prosenttisesti kotimarkkinoille, eli Taiwaniin.

YHTEENSÄ 35 % ALUEEN TARJONNASTA



MYynti 1989, TONNIA + (M-osuus)

Kuva 9. Avainkilpailijoiden Standard Art-markkinaosuudet sekä myynti tutkimusalueelle vuonna 1989

5.2 Avainkilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet

5.2.1 Tuote

Tarkasteltaessa ostokriteereitä (kpl 2.2.3), todettiin tärkeimpien tuotteen laatuun vaikuttavien ominaisuuksien olevan vaaleus, kiilto, bulkki, jäykkyys sekä opasiteetti. Vaikutus tuotteen laatuun tutkimusalueella arvioitiin vaaleudella 40 prosentiksi, bulkillalla ja jäykkyydellä 25 prosentiksi, kiillolla 25 prosentiksi sekä opasiteetilla 10 prosentiksi. Painotusta hyödynnetään tarkastelun lopussa, jossa avainkilpailijoiden tuotteet asetetaan paremmuusjärjestykseen niiden koko laatukilpailukyvyn osalta. Edellä mainitut neljä ominaisuutta arvostellaan asteikolla 1-5 ja arvosanat painotetaan tekijän vaikutuksella kokonaislaatuun. Kun painotetut arvosanat lasketaan yhteen, saadaan arvio tuotteen laatukilpailukyvystä tutkimusalueella.

Tutkimusta varten hankittiin avainkilpailijoiden näytteet, jotka analysoitiin Keskuslaboratoriossa (KCL). Verrattaessa analysoituja tuotteita voidaan todeta, että aasialaisten tuotteiden bulkki, jäykkyys ja opasiteetti olivat parempia kuin eurooppalaisten. Vastaa-vasti eurooppalaisten tuotteiden vaaleus ja kiilto olivat parempia kuin aasialaisilla tuotteilla. Tuoteanalyysin tarkat tulokset on esitetty liitteessä 4.

Kanzakin Standard Art -tuotemerkki on "Top Kote". Tuotetta valmistetaan 73 - 157 g/m² pintapainoihin. Kanzaki valmistaa vastaavaa tuotetta myös kartonkilaatuna, joten myös julkaisujen kannet saadaan samasta tuotteesta. Tärkeimmät pintapainot ovat 79 g/m², 85 g/m², 105 g/m², 128 g/m² sekä 157 g/m². Tuotteen maine asiakkaiden keskuudessa on hyvä erityisesti kiillon, bulkin, jäykkyyden sekä tasaisen laadun osalta. Huomattava osa Top Kote -arkeista leikataan poikkisuuntaan (SG) pienten koneleveyksien vuoksi. Tuoteanalyysin perusteella Top Kote'n vahvuutena on avainkilpailijoihin verrattuna paras opasiteetti, paras bulkki ja paras jäykkyys. Kiilto oli toiseksi paras ja vaaleus avainkilpailijoiden keskitasoa. Siten varsinaisia heikkouksia tuotteella ei ole.

Kye Sungin tuote on nimeltään "Tripine". Tripinea tehdään 95 - 200 g/m² pintapainoihin. Yleisimmät pintapainot ovat 95 g/m², 100 g/m², 115 g/m², 120 g/m², 128 g/m², 140 g/m², sekä 157 g/m². Tripinen maine tutkimusalueella on hyvä hinnan ja painettavuuden osalta ja huono pintalujuuden sekä bulkin osalta. Suurin osa Tripine-arkeista on leikattu poikkisuuntaan Kye Sungin pienten koneleveyksien (3-5 m) vuoksi. Tuoteanalyysin perusteella Tripine'n vahvuutena on opasiteetti, bulkki ja jäykkyys. Arvot olivat avainkilpailijoiden tuotteista Kanzakin jälkeen parhaimmat. Heikkoutena tuotteella on avainkilapailijoista toiseksi alhaisin vaaleus.

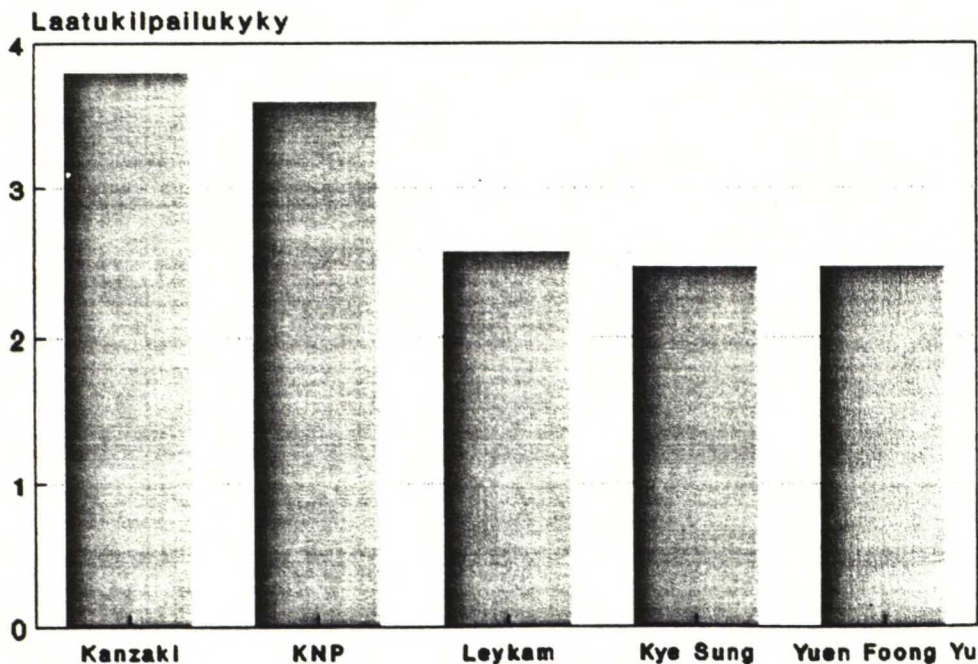
Yuen Foong Yu:n Standard Art -tuote on "Y.F.Y. Art Paper". Tuotteen pintapainoalue on 80 - 200 g/m². Yleisimmät pintapainot ovat 85 g/m², 95 g/m², 118 g/m², 128 g/m² sekä 134 g/m². Yuen Foong Yu:n paperikoneet ovat kapeita (2 - 4 m), joten suuri osa arkeista on leikattu poikkisuuntaan (SG). Tuotteen maine asiakkaiden keskuudessa on heikohko erityisesti epätasaisen laadun johdosta. Tuote on ollut kuitenkin suhteellisen edullinen. Tuotteen suurimpana heikkoutena on avainkilpailijoista alhaisin vaaleus. Kiilto, opasiteetti, bulkki ja jäykkyys ovat keskitasoa.

KNP:n Standard Art -tuotemerkki on "Royal Sword". Tuotetta valmistetaan 80 - 250 g/m²:n pintapainoihin, joten julkaisujen kannet saadaan samasta tuotemateriaalista. Royal Sword'in yleisimmät pintapainot ovat 80 g/m², 100 g/m², 115 g/m², 130 g/m² sekä 150 g/m². KNP valmistaa Royal Swordia myös tutkimusalueelle ominaisiin erikoispintapainoihin, kuten 90, 128, 140 ja 157 g/m². Tuotteen maine tutkimusalueen asiakkaiden keskuudessa on hyvä painettavuuden ja bulkin osalta ja huono korkeahkon hinnan sekä rajoitetun saatavuuden osalta. Tuoteanalyysin perusteella Royal Swordin vahvuutena on paras vaaleus ja kiilto. Vastaavasti heikkoutena tuotteella ovat avainkilpailijoista alhaisimmat opasitetetti-, bulkki- ja jäykkyysarvot.

Leykamin valmistama Standard Art tuote on nimeltään "Magnoprint". Magnoprintiä valmistetaan 80 - 250 g/m²:n pintapainoihin. Yleisimmät pintapainot ovat 80 g/m², 100 g/m², 115 g/m², 130 g/m² sekä 150 g/m². Myös Leykam valmistaa tuotetta 90, 120, 128 ja 157 g/m²:n erikoispintapainoihin.

Magnoprintin maine tutkimusalueella on hyvä tasaisen laadun sekä suhteellisen alhaisen hinnan ansiosta. Mainetta huonontavat käsitykset alhaisesta bulkista, kiillosta sekä opasiteetista. Käsitykset vastaavat tuoteanalyysin tuloksia. Leykamin tuotteen heikkoutena voidaan pitää alhaista opasitettia, bulkkia ja jäykkyyttä. Avainkilpailijoihin nähden laatua parantaa toiseksi korkeimmat vaaleusarvot.

Yhteistä kaikille avainkilpailijoille on tutkimusalueelle ominaisten pintapainojen (90, 120, 128, 157 g/m²) valmistaminen. Nämä pintapainot poikkeavat eurooppalaisesta standardista 2 - 5 g/m². Vaikka sekä KNP:n että Leykamin päämarkkinat ovat Euroopassa, tekee kumpikin tuotetta myös em. pintapainoihin Kaakkois-Aasian markkinoita varten. Myös yli 200 g/m²:n pintapainot kuuluvat kaikkien avainkilpailijoiden tuotevalikoimaan. Aasialaisten toimittajien heikkoudeksi voidaan lukea tuotteen osalta se, että arkit joudutaan usein leikkaamaan poikkisuuntaan pienten koneleveyksien vuoksi. Markkina-analyysissä todettiin asiakkaiden toivovan konesuuntaisia arkkeja 90 prosenttia arkkien kysynnästä. Vaikka arkkien konesuuntaisuus ei olekaan ehdoton edellytys, parantaa se kuitenkin toimittajan kilpailukykyä verrattuna poikkisuuntaisten arkkien toimittajaan. Alla olevassa kuvassa on esitetty avainkilpailijoiden tuotteiden laatukilpailukyky tutkimusalueella. Saadut arvot on laskettu erikseen liitteessä 5.



Kuva 10. Avainkilpailijoiden tuotteiden laatukilpailukyky

5.2.2 Hintapolitiikka

Hintajohtajia markkinalla ovat japanilaiset toimittajat. Seuraavana tulevat eurooppalaiset toimittajat, joiden hintataso on keskimäärin USD 70,- japanilaisten alapuolella. Korealaisten sekä taiwanilaisten toimittajien hintataso on yleensä hieman eurooppalaisten alapuolella. Kaakkois-Aasian hintatason kehitykseen vaikuttaa voimakkaasti Japanin hintataso, joka taas on riippuvainen Japanin markkinan kysynnän ja tarjonnan kehityksestä. Hintojen lasku Japanissa kasvattaa japanilaisten toimittajien tarjontaa tutkimusalueelle. Tämä muodostaa paineita japanilaisen Standard Art'in hinnan laskulle tutkimusalueella. Koska japanilaiset ovat hintajohtajia ko. markkinalla, seuraa japanilaisten hintojen laskua yleinen hintatason heikentyminen. Toisaalta hintatason laskiessa huomattavasti saattavat japanilaiset toimittajat rajoittaa tuotantoaan pyrkien siten hidastamaan hintojen laskua.

Kanzakin tämänhetkinen (4/90) Standard Art -hintaa on USD 1140,-. Maksuehtona yhtiö käyttää L/C at sight'ia. Kanzaki toimii tutkimusalueella useimpien japanilaisten toimittajien tapaan jatkuvasti, eikä siis vetäydy markkinalta hintatason laskiessa. Koska alueelle myytävä osuus yhtiön koko Standard Art -tuotannosta on pieni, ei mahdollinen hintatason aleneminen tutkimusalueella laske Kanzakin kokonaiskannattavuutta ratkaisevasti. Kanzakin kustannustaso on suhteellisen korkea, joten yhtiö pyrkii hinnoittelemaan tuotteensa selvästi muiden avainkilpailijoiden yläpuolelle. Korkea hinta laskee Kanzakin kilpailukykyä tutkimusalueella. Yhtiö saavuttaa kilpailuetunsa muihin avainkilpailijoihin verrattuna korkealuokkaisella tuotteella sekä pitkään jatkuneella, säännöllisellä toimitussuhteella. Nämä ovat taanneet Kanzakille vakaan markkinaosuuden korkeasta hinnasta huolimatta.

Kye Sung tarjoaa Standard Art'ia tutkimusalueella hintaan USD 1030,- (4/90). Maksuehto on L/C at sight. Kye Sung toimii markkinalla suhteellisen alhaisella hinnalla. Tutkimusalue on yhtiölle tärkeä markkina (myynti alueelle on yli 12 % tuotannosta), joten toimitukset pyritään pitämään jatkuvina. Erityisen keskittymisen kohteena tutkimusalueella on ollut Hong Kong, jossa yhtiöllä on melko vahva asema. Hintatason laskiessa Kye Sung laskee hintojaan verrattain nopeasti pyrkien siten varmistamaan vakaan markkinaosuuden tutkimusalueella. Yhtiö saavuttaa kilpailuetunsa pienillä tuotantokustannuksilla, jotka mahdollistavat toiminnan alhaisilla hinnoilla. Hinnoittelun kannalta heikkoutena on tuotteen suhteellisen alhainen laatu sekä yhtiön riippuvuus markkinasta. Koska markkinalle toimitettava osuus tuotannosta on suhteellisen suuri, vaikuttavat hintatason muutokset tutkimusalueella Kye Sungin kannattavuuteen.

Yuen Foong Yu:n päämarkkinat ovat Taiwanissa. Noin 80 prosenttia tuotannosta myydään kotimarkkinoille. Siten yhtiön kannattavuutta säätelee voimakkaasti Taiwanin hintataso. Yuen Foong Yu:n tärkein vientimarkkina on Kaakkois-Aasia, josta se pyrkii hankkimaan itselleen vakaan markkinaosuuden. Yuen Foong Yu:n hintataso on selvästi eurooppalaisten toimittajien käyttämän hinnan alapuolella. Yhtiön tämänhetkinen (4/90) hintataso Taiwanin ulkopuolella on USD 1030,- . Hinnoittelun kannalta heikkoutena voidaan pitää tuotteen huonoa laatua, joka estää korkeamman hinnan käyttämisen. Vahvuutena on alhaisten tuotantokustannusten mukanaan tuoma hintakilpailukyky, joka mahdollistaa alhaisen hinnoittelun. Yhtiön käyttämä maksuehto on L/C at sight.

KNP:n Standard Art -hinta tutkimusalueella on (4/90) USD 1070,-. Maksuehtona yhtiö käyttää L/C at sight'ia. KNP hinnoittelee tuotteensa normaalille eurooppalaiselle tasolle, noin USD 70,- alle japanilaisen hintatason. Markkinahinnan pudotessa KNP seuraa muiden toimittajien hintoja, mutta laskee tuotteensa hintaa hitaammin kuin useimmat sen kilpailijoista. Mikäli tutkimusalueen hintataso laskee huomattavasti tai hintataso muualla on parempi, pyrkii yhtiö vetäytymään tutkimusalueelta. Siten KNP ei tavoittele jatkuvaa toimitussuhdetta tutkimusalueelle. KNP:n päämarkkinat ovat Euroopassa. Tutkimusalueelle toimitettava osuus kokonaistuotannosta on pieni, joten alueen merkitys KNP:lle on suhteellisen vähäinen. Hinnoittelun kannalta vahvuutena on tuotteen hyvä laatu sekä riippumattomuus markkinasta, jotka teoriassa mahdollistavat korkeamman hinnan käyttämisen. Heikkoutena voidaan pitää jatkuvan toimitussuhteen puuttumista. Koska toimitusten säännöllisyys on yksi neljästä tärkeimmästä ostokriteeristä (kpl 2.2.3), ei korkeamman hinnan käyttäminen ole KNP:lle mahdollista. Tarjonnan ollessa ajoittaista, joudutaan kilpailuetu säännöllisiin toimittajiin verrattuna hankkimaan hinnalla. Siten saadut tilaukset ovat yleensä alle tuotteen laadun edellyttämän hintatason.

Leykamin hintataso tällä hetkellä (4/90) on USD 1060,-. Maksuehtona yhtiö käyttää L/C at sight'ia. Yhtiö hinnoittelee tuotteensa eurooppalaiselle tasolle. Leykam reagoi hinnanmuutoksiin markkinalla huomattavasti nopeammin kuin KNP ja seuraa hinnoittelussa muita toimittajia suhteellisen tarkasti. Leykam ei toimi tutkimusalueella jatkuvalla periaatteella, mutta näyttää olevan sitoutunut markkinaan enemmän kuin KNP. Myös Leykamin päämarkkina on Eurooppa. Tutkimusalueelle toimitettava osuus tuotannosta on suhteellisen pieni, joten markkinan merkitys Leykamille on vähäinen. Hinnoittelun kannalta heikkoutena on jatkuvan toiminnan puuttuminen tutkimusalueella ja vahvuutena tuotteen suhteellisen korkea laatu.

5.2.3 Jakelu

Jakelun osalta avainkilpailijoiden heikkouksia ja vahvuuksia tarkastellaan pääasiassa jakelukanavan rakenteen ja toimitusaikojen perusteella. Aasialaisilla toimittajilla on sijaintinsa puolesta paremmat lähtökohdat nopeisiin toimituksiin kuin eurooppalaisilla. Yleisesti ottaen aasialaisten kilpailijoiden toimitusaika on kaksi viikkoa lyhyempi kuin eurooppalaisten. Samalla aasialaisten toimittajien edullinen sijainti laskee rahtikustannuksia verrattuna eurooppalaisiin toimittajiin. Aasialaisten toimittajien rahtikustannukset ovat keskimäärin USD 30,- pienemmät kuin eurooppalaisilla. Tämä parantaa osaltaan aasialaisten toimittajien hintakilpailukykyä eurooppalaisiin toimittajiin verrattuna.

Kanzakin myynti tutkimusalueelle tapahtuu pääasiassa Japan Pulp & Paper Co:n (JPP) kautta. JPP on japanilainen trader, joka ostaa paperin päämieheltään ja myy sen edelleen tutkimusalueelle. Tuotteen hinnoittelusta vastaa Kanzaki. Myyntikanavan vahvuutena ovat pienet kanavasta aiheutuvat kustannukset sekä myyntiverkoston laajuus. JPP:llä on myyntiyhtiöitä tutkimusalueella Singaporessa, Malesiassa, Hong Kongissa, Kiinassa ja Taiwanissa. Laaja myyntiverkosto mahdollistaa tuotteen tehokkaan myynnin koko tutkimusalueelle. Toisaalta JPP edustaa myös muita japanilaisia Standard Art -toimittajia (mm. Oji). Tämä saattaa heikentää Kanzakin tuotteen myynnin tehokkuutta. Kanza-killa ei ole varastoja tutkimusalueella tai sen läheisyydessä. Toimintustiheys tutkimusalueelle on keskimäärin yksi toimitus kuukaudessa. Seuraavan kuukauden toimitukseen on saatava tilaus kuluvan kuukauden 20. päivään mennessä. Siten toimitusaika vaihtelee kahdesta viikosta kuuteen viikkoon tilauksen jättöpäivästä riippuen. Kanzakin keskimääräinen toimitusaika on kolme viikkoa. Lyhyt toimitusaika parantaa yhtiön kilpailukykyä useimpiin toimittajiin verrattuna. Käytetty toimitusehto on CIF. Kanzakin rahtikustannukset Hong Kongiin ovat USD 30,-/tonni ja Singaporeen sekä Malesiaan USD 55,-/tonni.

Kye Sungin myyntikanavat tutkimusalueelle ovat korealainen selluloosa- ja paperiagentti, Lee Brothers sekä japanilainen trader, Marubeni Shogyo. Myynnit Singaporeen ja Malesiaan tehdään Lee Brothers'in kautta. Lee Brothers'illa on ala-agentit (Georgetta + Mitsa) sekä Singaporessa että Malesiassa. Hong Kongin ja Kiinan myyntikanavana on Marubeni. Tuotteen hinnoittelusta vastaa Kye Sung. Sekä agentin että traderin käyttö alentaa jakelukustannuksia verrattuna omaan myyntiyhtiöön. Heikkoutena jakelussa on se, että myyntikanavat edustavat myös muita Standard Art toimittajia. Tämä pienentää Kye Sungin tuotteen myynnin tehokkuutta. Yhtiöllä ei ole varastoja tutkimusalueella. Toimitusaika tutkimusalueelle on yksi kuukausi. Toimitusaika on verrattavissa eurooppalaisten toimitusaikaan (4 - 5 viikkoa). Toimitustiheys Singaporeen ja Malesiaan on kerran kuukaudessa ja Hong Kongiin kaksi kertaa kuukaudessa. Rahtikustannukset tutkimusalueelle ovat keskimäärin USD 30,-/tonni. Käytetty toimitusehto on C & F.

Yuen Foong Yu:n myynnit tutkimusalueelle tehdään kahden eri kanavan kautta. Myyntikanava Singaporeen, Malesiaan ja Filippiineille on singaporelainen agentti Active Paper & Board (APB), josta Yuen Foong Yu omistaa osan. Hong Kongin myynnistä on vastuussa Hing Juen Co. toimesta. Hing Juen on Yuen Foong Yu:n tytäryhtiö joka hoitaa pelkästään emoyhtiönsä myyntiä. Myynnit Kiinaan tehdään Hong Kongin kautta. Kotimaan myynneistä vastaa yhtiön paikallinen myyntikonttori. Jakelukanavan vahvuutena on sen keskittyminen pelkästään Yuen Foong Yu:n tuotteiden myyntiin. Toisaalta omasta kanavasta aiheutuvat kustannukset ovat suhteellisen suuret verrattuna Taiwanin ulkopuolelle myytävään volyymiin. Kilpailukykyä parantavat erittäin lyhyet toimitusajat. Toimitusaika vaihtelee kahdesta kolmeen viikkoon ja toimitustiheys tutkimusalueelle on kaksi kertaa kuukaudessa. Standard Art'in rahtikustannukset ovat USD 30,-/tonni. Käytetty toimitusehto on C & F.

KNP käyttää Standard Art'in myyntikanavana tutkimusalueelle VRG Paper'ia sekä C. Itoh & Co:ia. VRG:n kautta tuotetta myydään pääasias-
sa Taiwaniin, Malesiaan ja Singaporeen. C. Itoh hoitaa myyntejä Hong Kongin markkinoille. Myynit Kiinaan tehdään Hong Kongin kautta. VRG on australialainen paperiagentti, josta KNP omistaa noin 30 prosent-
tia. C. Itoh & Co on australialainen paperiagentti, joka edustaa myös muita Standard Art -toimittajia. Siten KNP:n tuotteen myynti saattaa kärsiä agentin muiden päämiesten tuotteiden myynneistä. Koska KNP ei toimi tutkimusalueella jatkuvasti, soveltuu myynti agentin kautta kuitenkin parhaiten yhtiölle. KNP:n vetäytyessä markkinalta ei myyntikanava aiheuta sille kustannuksia. KNP ei luultavasti muuta myyntikanavaansa lähitulevaisuudessa. Jakelun osalta kilpailukykyä laskee suhteellisen pitkä toimitusaika. Toimitusaika tutkimusalu-
eelle on keskimäärin viisi viikkoa tilauksen saamisesta. Toimitusti-
heys on yksi toimitus kuukaudessa. Standard Art'in rahtikustannukset tutkimusalueelle ovat noin USD 50,-/tonni. Käytetty toimitusehto on C & F.

Leykamin myyntikanava tutkimusalueelle on australialainen paperi-
agentti, VRG Paper. Myynnit Kiinaan tehdään Hong Kongin kautta. VRG:llä on useita päämiehiä (mm. KNP), joka heikentää Leykamin tuotteen myynnin tehokkuutta verrattuna omaan myyntikanavaan. Samoin kuin KNP, Leykam vetäytyy tutkimusalueelta hintatason laskiessa. Siten myös Leykamin myyntikanavaksi tutkimusalueelle soveltuu parhai-
ten agentti. Tällä hetkellä yhtiö saavuttaa toivotun myynnin mahdolli-
simman pienillä kustannuksilla. Leykamin toimitusaika tutkimusalueelle on noin neljä viikkoa. Toimitustiheys on parhaimmillaan kaksi toimi-
tusta kuukaudessa. Leykamin rahtikustannukset tutkimusalueelle ovat noin USD 90,- tonnia kohden. Rahtikustannuksia nostaa sisämaarahti tehtaalta satamaan. Käytetty toimitusehto on C & F.

5.3.4 Viestintä

Viestinnän osalta tarkastellaan toimittajan tunnettavuutta ja imagoa, myyntihenkilöstön lukumäärää, palvelutasoa sekä aktiivisuutta tutkimusalueella. Suurimmat erot avainkilpailijoiden viestinnässä todettiin tunnettavuudessa ja imagossa sekä myyntihenkilöstön määrässä. Tunnettavuuteen ja palvelutason vaikuttavat selvästi myyntihenkilöstön lukumäärä sekä aktiivisuus markkinalla. Mitä suurempi myyntihenkilöstö ja aktiivisuus, sitä tunnetumpi toimittaja ja parempi palvelutaso. Tunnettavuuteen vaikuttaa edellisen lisäksi se, kuinka kauan yhtiö on toiminut markkinalla. Mainostamisen, tuotejulkaisujen ja näytteilyiden osalta erot kilpailijoiden välillä olivat vähäisiä.

Kanzakin (JPP:n) myyntihenkilöstön määrä on kilpailijoista suurin. Tutkimusalueella toimii kahdeksan myyntimiestä. Suuren henkilöstön ansiosta myös palvelutaso ja aktiivisuus tutkimusalueella ovat avainkilpailijoista parhaimmat. Panostus mainostamiseen ja näyttelyihin ei poikkea merkittävästi muista toimittajista. Suhteet asiakkaihin ovat pitkäaikaiset ja niitä pidetään jatkuvasti yllä. Kanzakin tunnettavuus ja imago tutkimusalueella olivat parhaat arvioiduista toimittajista.

Kye Sungin myyntihenkilöstö tutkimusalueella käsittää yhteensä viisi myyntimiestä. Aktiivisuus Hong Kongissa arvioitiin voimakkaammaksi kuin eurooppalaisilla toimittajilla, mutta alhaisemmaksi kuin Kankilla. Singaporessa ja Malesiassa yhtiö on satunnainen toimittaja. Asiakaspalvelun taso on keskimääräisesti eurooppalaisen tason alapuolella, kun taas mainostaminen ja myynninedistäminen on voimakkaampaa kuin muilla toimittajilla. Kye Sung pyrkii luomaan vakaita asiakassuhteita. Tunnettavuus tutkimusalueella on tällä hetkellä eurooppalaisia heikompi, mutta yhtiö panostaa sekä tunnettavuuden että imagon nostamiseen suhteellisen paljon. Ala-agenttien käyttö heikentää yhtiön viestinnän tasoa huomattavasti.

Yuen Foong Yu:n myyntihenkilöstön määrä tutkimusalueella on avainkilpailijoista pienin. Alueella toimii neljä myyntimiestä. Yhtiön palvelutaso Taiwanin ulkopuolella on arvioiduista toimittajista heikoin. Samoin aktiivisuus tutkimusalueella on suhteellisen vähäistä. Yuen Foong Yu panostaa myynninedistämiseen ja mainostamiseen muita toimittajia vähemmän, joten yhtiön tunnettavuus ja imago tutkimusalueella ovat suhteellisen heikkoja.

KNP:n jakelukanavan myyntihenkilöstö käsittää yhteensä kuusi myyntimiestä. Yhtiön asiakaspalvelun taso arvioitiin korkeaksi. Ainoastaan Kanzakilla on korkeampi palvelutaso kuin KNP:llä. Suhteet asiakkaisiin ovat keskinkertaiset. Jatkuvan toimitussuhteen puuttuminen heikentää muuten hyvää asiakassuhdetta. Aktiivisuus tutkimusalueella vaihtelee markkinan hintatason mukaan. Hintojen ollessa korkealla KNP toimii tutkimusalueella erittäin aktiivisesti ja vastaavasti hintatason laskiessa yhtiö vetäytyy markkinalta lähes kokonaan. Panostus mainostamiseen ei poikkea merkittävästi muista toimittajista. KNP:n tunnettavuus tutkimusalueella on kuitenkin erittäin hyvä. Avainkilpailijoista ainoastaan Kanzakin imago ja tunnettavuus arvioitiin paremmaksi kuin KNP:llä.

Leykamin myyntikanava käyttää tutkimusalueella yhteensä kahdeksaa myyntimiestä. Yhtiön tunnettavuus sekä imago markkinalla on hyvä. Vaikka Leykamilla on enemmän myyntihenkilöstöä kuin KNP:llä, arvioitiin yhtiön palvelutaso alhaisemmaksi kuin KNP:llä. Siten myös Leykamin asiakassuhteet ovat heikommät kuin KNP:n. Aktiivisuus markkinalla vaihtelee markkinahintojen mukaan, mutta on kuitenkin hieman suurempi kuin KNP:llä. Mainostaminen ja myynninedistäminen ovat samalla tasolla kuin useimmilla toimittajilla.

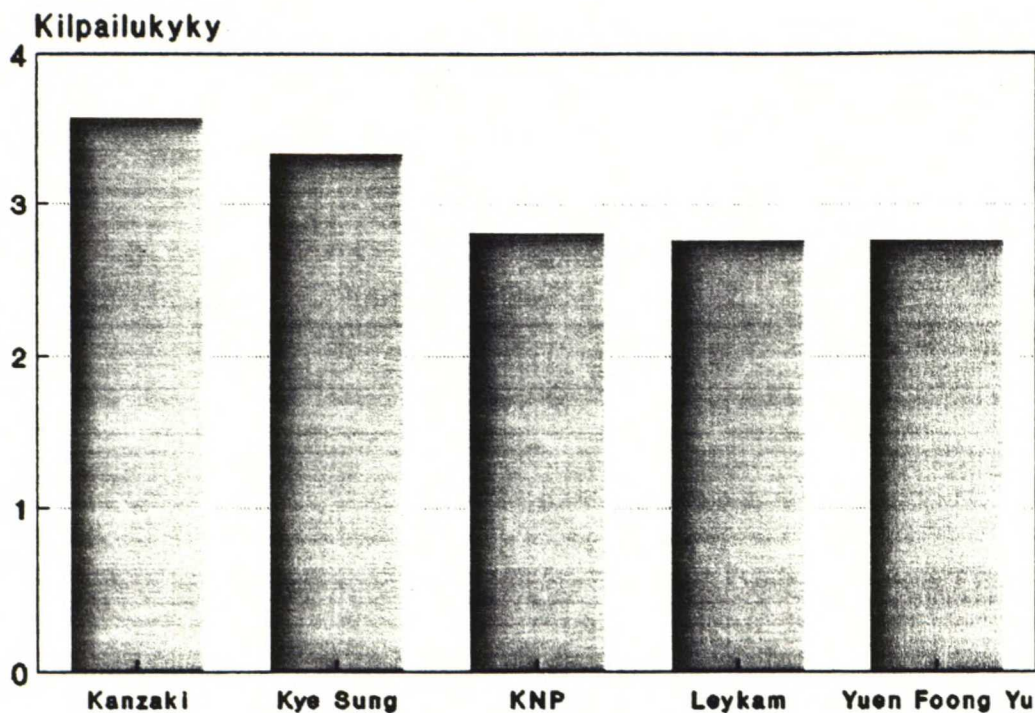
5.4 Kilpailukyky ja reagointiherkkyys

Toimittajan kilpailukyky muodostuu sen perusteella, miten hyvin se pystyy täyttämään markkinan asettamat ostokriteerit. Määritettäessä tutkimusalueen ostokriteereitä (kpl 2.2.3), todettiin tutkimusalueen tärkeimmiksi ostokriteereiksi hinta, tuotteen laatu, jatkuvat toimitukset sekä toimitusten nopeus ja täsmällisyys. Hinnan vaikutus ostopäätökseen arvioitiin noin 45 prosentiksi. Vastaavasti laadun vaikutus oli 30 prosenttia, jatkuvan toimitussuhteen 20 ja toimitusnopeuden sekä -täsmällisyyden 5 prosenttia.

Verrattaessa avainkilpailijoiden kilpailukykyä, toimittajat asetetaan paremmuusjärjestykseen niiden käyttämän hinnan, tuotteen laadun, toiminnan jatkuvuuden sekä toimitusajan perusteella. Toimittajalle annetaan arvosana (1...5) kustakin ominaisuudesta. Arvosanat painotetaan kunkin kriteerin vaikutuksella ostopäätökseen. Painotetut arvosanat lasketaan yhteen, jolloin saadaan arvio yrityksen kilpailukyvyistä verrattuna muihin avainkilpailijoihin. Saadut arvot eivät ole ehdottoman tarkkoja laskentaperiaatteesta johtuen. Lukujen tarkoituksena on antaa käsitys avainkilpailijoiden keskinäisistä eroista kilpailukyvyn suhteen. Arviot kilpailukyvystä on laskettu erikseen liitteessä 6.

Menetelmän mukaan avainkilpailijoista suurin kilpailukyky on Kanzakil-la. Vaikka korkea hinta laskee kilpailukykyä, saavuttaa yhtiö kilpailuedun muihin toimittajiin tuotteen korkealla laadulla, jatkuvalla toimitussuhteella sekä nopeilla toimituksilla. Kye Sungin kilpailukyky perustuu pitkälti sen käyttämään alhaiseen hintaan sekä jatkuvaan toimintaan tutkimusalueella. KNP:n ja Leykamin kilpailukyvyt ovat periaatteessa samat. Molemmat saavuttavat kilpailukykyä japanilaisia alemmalla hinnalla sekä suhteellisen hyvällä laadulla. Yhtiöiden kilpailukykyä laskee selvästi jatkuvan toimitussuhteen puuttuminen. Yuen Foong Yu:n tämänhetkinen korkeahko hinta sekä tuotteen huono laatu laskevat sen kilpailukykyä. Yhtiön kilpailukyky perustuu tällä hetkellä nopeisiin ja säännöllisiin toimituksiin.

Alla olevassa kuvassa on esitetty avainkilpailijoiden kilpailukyky tutkimusalueella.



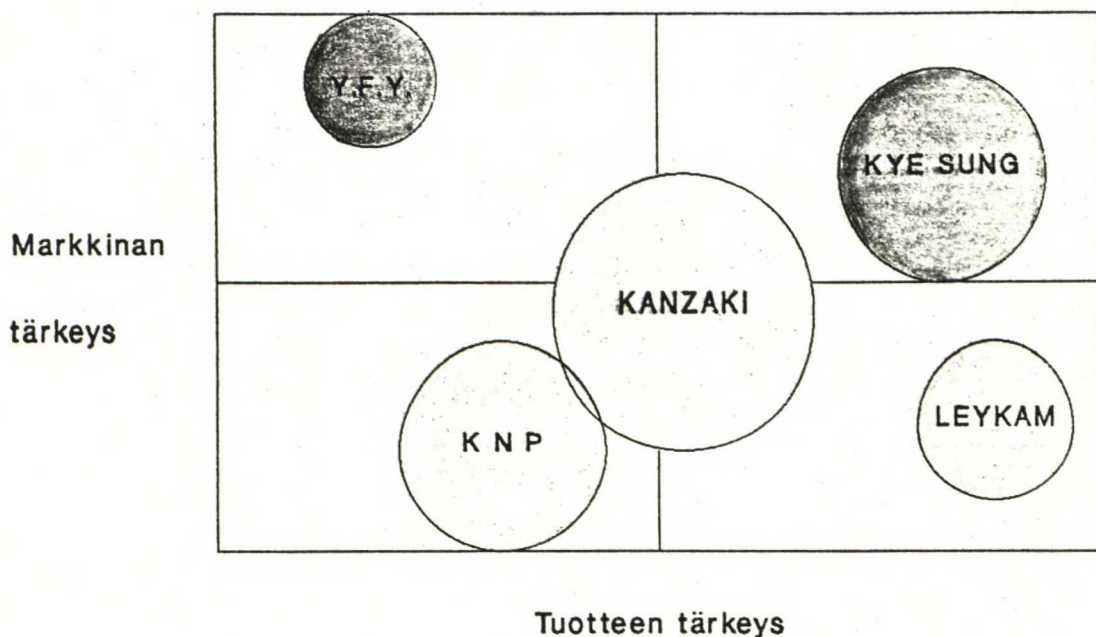
Kuva 11. Avainkilpailijoiden kilpailukyky tutkimusalueella.

Mikäli Yuen Foong Yu:n kotimarkkina, eli Taiwan jätetään huomioimatta, todetaan kilpailukykyjen korrelloivan verrattain hyvin markkinaosuuksien kanssa. Mitä kilpailukykyisempi toimittaja, sitä suurempi markkinaosuus. Toisaalta markkinaosuus saattaa olla pieni yhtiön vähäisen kiinnostuksen, ts. asetettujen tavoitteiden pienuuden vuoksi. Vaikka toimittajan asettamat tavoitteet vaikuttavatkin markkinaosuuteen, on kilpailukyvyn ja markkinaosuuden välinen yhteys silti olemassa. Mikäli kysyntä ylittää budjetoidun määrän, nostaa toimittaja todennäköisesti hintojaan alueella. Hintojen nostaminen pienentää yhtiön kilpailukykyä ja markkinaosuus jää kilpailukyvyn edellyttämälle tasolle.

Reagointiherkkyydellä kuvataan toimittajan suhtautumista markkinalla tapahtuvaan muutokseen. Muutos voi olla esimerkiksi uuden kilpailijan tulo markkinoille tai nykyisen kilpailijan huomattava kilpailutoimenpide. Reagointiherkkyyden selvittämistä varten kehitettiin menetelmä, jossa arvioidaan, miten tärkeitä tietty markkina ja tuote ovat kilpailijalle (sovellus Growth/Share -matriisista). Markkinan tärkeyttä kuvaa kilpailijan alueelle toimittama osuus tuotteen kokonaistuotannosta. Tuotteen merkitystä kilpailijalle voidaan kuvata tuotteesta saatujen myyntitulojen ja yrityksen liikevaihdon suhteella. Kilpailijat sijoitetaan nelikenttämatriisiin, jossa toinen dimensio kuvaa markkinan tärkeyttä ja toinen tuotteen tärkeyttä. Herkimmin muutokseen reagoi oletettavasti yritys, jolle sekä markkinan että tuotteen merkitys on suurempi kuin sen kilpailijoille.

Sen lisäksi että tiedetään kuka todennäköisesti tulee reagoimaan tehtyyn toimenpiteeseen, on tärkeää tietää kuinka vahvasti kilpailija pystyy vastaamaan tehtyyn "siirtoon". Voimakkuutta tarkastellaan edellä määritetyn kilpailukyvyn perusteella. Matriisissa toimittajan kilpailukykyä kuvaa ympyrän koko. Mitä suurempi ympyrä, sitä suurempi on ko. kilpailijan kilpailukyky.

Kuvassa 12 on esitetty avainkilpailijoiden reagoitiherkkyys ja kilpailukyky. Saadut arvot on laskettu erikseen liitteessä 7.



Kuva 12. Avainkilpailijoiden reagoitiherkkyys ja kilpailukyky.

Kye Sungin havaitaan sijoittuvan lähimmäksi kenttää, jossa sekä tuotteen että markkinan merkitys yritykselle on suuri. Näin ollen Kye Sungin voidaan olettaa reagoivan tutkimusalueen Standard Art-markkinoilla tapahtuvaan muutokseen avainkilpailijoista herkimmin. Yuen Foong Yu:lle markkinan tärkeys on suuri, mutta tuotteen merkitys on avainkilpailijoista pienin. Siten yhtiö on oletettavasti kiinnostunut markkinalla tapahtuvista muutoksista, mutta Standard Art'ia koskevat tapahtumat eivät ole tärkeimpiä. Leykam reagoi todennäköisesti Standard Art'ia koskeviin muutoksiin, mutta tutkimusalueen muutosten merkitys on sille vähäinen. Kanzaki sijoittuu alueelle, jossa tuotteen ja markkinan yhteinen merkitys on suhteellisen suuri verrattuna muihin avainkilpailijoihin. Siten yhtiön voidaan olettaa reagoivan useimpia avainkilpailijoita herkemmin tutkimusalueella tapahtuviin muutoksiin. KNP:n kiinnostus tutkimusaluetta kohtaan on vähäistä, ja tuotteen merkitys yhtiölle on pienempi kuin useimmille avainkilpailijolle. Siten Standard Art'ia koskevat muutokset tutkimusalueella ovat KNP:lle avainkilpailijoista pienimmällä painoarvolla.

5.5 Tavoitteiden ja strategioiden arviointi

Tavoitteiden ja strategioiden arvioinnissa hyödynnetään edellä selvitettyjä avainkilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. Ensin määritetään kilpailijan tavoite. Tämän jälkeen arvioidaan keinot, joiden avulla kilpailija todennäköisesti pyrkii saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Huomattavimpana erona aasialaisten ja eurooppalaisten toimittajien välillä on aasialaisten toimittajien pyrkimys jatkuvaan toimitussuhteeseen tutkimusalueella. Eurooppalaiset toimivat alueella näkyvimmin silloin, kun alueen hintataso on korkealla. Ajoittainen toiminta tutkimusalueella heikentää yrityksen kilpailukykyä sekä pienentää mahdollisuuksia saada tuotteesta sen laatutason edellyttämä hinta. Aasialaisten avainkilpailijoiden (Kanzaki, Kye Sung ja Yuen Foon Yu) tavoitteet ja strategiat poikkeavat toisistaan tuotteen laadun ja hinnoittelun osalta. Eurooppalaisten avainkilpailijoiden (KNP ja Leykam) toiminta tutkimusalueella pohjautuu hyvin paljon samoihin periaatteisiin.

Kanzaki. Yhtiön tavoitteena tutkimusalueella on viime vuosina ollut saavutetun markkinaosuuden ylläpitäminen. Markkinaosuus on pysynyt samansuuruisena viimeisten kahden vuoden ajan. Tulevaisuudessa Kanzakin Standard Art -kapasiteetti kuitenkin kasvaa huomattavasti. Tuotannon voimakkaasta kasvusta on todennäköisimmin seurauksena se, että yhtiö pyrkii kasvattamaan markkinaosuuksiaan kaikilla markkinoilla. Siten Kanzakin tavoitteeksi myös tutkimusalueella muodostuu markkinaosuuden kasvattaminen. Tuotannon kasvaessa yhtiön toiminta tutkimusalueella saattaa muuttua myös nykyistä aggressiivisemmäksi.

Kanzakin noudattama perusstrategia on tuotedifferointi. Erilaistaminen toteutetaan nostamalla tuotteen laatutaso selvästi kilpailijoiden tuotteiden yläpuolelle. Korkealuokkainen tuote mahdollistaa korkean hinnan käyttämisen. Differoinnin avulla voidaan osaksi eristäytyä kilpailusta, koska asiakkaat ovat uskollisia tuotemerkeille ja sen takia vähemmän herkkiä hinnoille. Korkean hinnan kilpailukykyä heikentävä vaikutus kompensoidaan tuotteen hyvän laadun lisäksi jatkuvalla toimitussuhteella sekä nopeilla toimituksilla.

Kanzakin tuotantostrategiana näyttää olevan tehokkuuden parantaminen suurentamalla koneiden kapasiteettia ja koneeleveyttä. Tehokkuuden nostolla pyritään pienentämään yhtiön tuotantokustannuksia, joita korkean laadun ylläpito nostaa. Tällä hetkellä Kanzaki käyttää jakelukanavanaan traderiä. Koska myynnit oletetusti kasvavat tulevaisuudessa, saattaa yhtiön tavoitteeksi muodostua oman myyntiverkoston luominen. Viestinnässä painotetaan tuotteen korkeaa laatua. Tuoteimagon tavoitteena on "paras tuote markkinoilla". Myös pitkäaikainen sekä jatkuva asiakassuhde on voimakkaasti esillä viestinnässä. Kanzakin yrityskuva tutkimusalueella pyritään pitämään korkeatasoisena.

Kye Sung. Yhtiön tavoitteena tutkimusalueella on ollut markkinaosuuden kasvattaminen. Toiminta on ollut erityisen voimakasta Hong Kongissa ja Kiinassa. Kye Sungin Standard Art -kapasiteetin kasvaessa tulevaisuudessa markkinaosuuden kasvattaminen todennäköisesti voimistuu entisestään. Siten yhtiön tavoitteena tutkimusalueella voidaan pitää voimakasta markkinaosuuden kasvattamista.

Kye Sungin tuotantoa kehitetään suuntaan, jossa kustannukset pyritään saamaan pienemmiksi suuren kapasiteetin koneiden mahdollistaman tuotannon tehokkuuden avulla. Kye Sungin perusstrategiana näyttää olevan **kustannusjohtajuus**. Kustannusjohtajuutta toteutetaan valmistamalla keskitasoinen tuote mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Pienet tuotantokustannukset mahdollistavat alhaisen hinnan käytön. Siten Kye Sung pyrkii luomaan kilpailukykyä muihin toimittajiin pääasiassa hinnalla. Alhainen hinta parantaa mahdollisuutta päästä asetettuun tavoitteeseen eli markkinaosuuden kasvattamiseen. Korean palkkatason arvioidaan kuitenkin nousevan tulevaisuudessa. Tämä tulee heikentämään olennaisesti myös Kye Sungin hintakilpailukykyä. Kilpailukykyä pyritään parantamaan jatkuvalla toimitussuhteella. Viestinnässä panostetaan voimakkaasti yhtiön tunnettavuuden ja yrityskuvan parantamiseen.

Yuen Foong Yu. Tavoitteena Taiwanissa on markkinaosuuden pitäminen. Koska kotimarkkina on yhtiölle erittäin tärkeä, pyrkii Yuen Foong Yu estämään uusien tulokkaiden pääsyn Taiwanin markkinoille hintakilpailulla. Kuten useimmilla taiwanilaisilla toimittajilla, on Yuen Foong Yu:llä hyvät mahdollisuudet hintakilpailuun alhaisten tuotantokustannusten ansiosta. Siten ulkopuolisen toimittajan pääsy Taiwanin markkinoille on suhteellisen vaikeaa. Muualla tutkimusalueella yhtiön tavoitteena on markkinaosuuden rakentaminen.

Yuen Foong Yu:n noudattama strategia on kustannusjohtajuus sekä keskittyminen Kaakkois-Aasian markkinoihin. Yhtiön hintakilpailukyky verrattuna muihin toimittajiin on hyvä, mutta tuotteen alhainen laatu on estänyt markkinaosuuden hankkimisen. Yuen Foong Yu:n tavoitteena tuotteen osalta onkin laatutason parantaminen. Nykyistä parempi tuotteen laatu sekä alhainen hinta saattavat mahdollistaa yhtiölle vakaan markkinaosuuden Taiwanin ulkopuolella. Myös taiwanilaisten yhtiöiden hintakilpailukyky on vaarassa pienentyä nousevan palkkatason vaikutuksesta. Kilpailukykyä muihin toimittajiin verrattuna pyritään kasvattamaan jatkuvalla toimitussuhteella sekä nopeilla toimituksilla. Viestinnän osalta Yuen Foong Yu:n tavoitteena on yritysimageon sekä tunnettavuuden kohottaminen.

KNP ja Leykam. Koska KNP:n ja Leykamin tavoitteet ja strategiat tutkimusalueella muistuttavat suuresti toisiaan, käsitellään yhtiöt tekstissä samanaikaisesti. Molempien toimittajien tavoitteeksi arvioitiin nykyisen markkinaosuuden pitäminen.

Yhtiöiden toiminta tutkimusalueella on ajoittaista riippuen voimassa-olevan markkinahinnan tasosta sekä Euroopan kysynnän ja tarjonnan kehityksestä. Kun tutkimusalueen hintataso on hyvä, ovat yhtiöt markkinalla erittäin aktiivisia. Hintatason laskiessa aktiivisuus vähenee. Sekä KNP että Leykam käyttävät tutkimusaluetta Euroopan kysynnän ja tarjonnan vakauttamisessa. Kun tarjonta Euroopassa lisääntyy ja hintataso on vaarassa laskea, siirretään myyntejä tutkimusalueelle. Vastaavasti kysynnän kasvaessa Euroopassa tutkimusalueen myyntejä siirretään Eurooppaan. Tuotteen hinta yritetään pitää suhteellisen korkeana, koska markkinaosuutta ei pyritä kasvattamaan. Hintaa lasketaan ainoastaan tasolle, jolla oletetaan pidettävän nykyinen markkinaosuus. Hintatason alittaessa tietyn pisteen tapahtuu vetäytyminen tutkimusalueelta. Vetäytyminen toteutetaan siten, että alenevan markkinahinnan seuraaminen lopetetaan. Tarjonta alueelle on siis periaatteessa jatkuvaa, mutta hinta on korkeampi kuin markkinan taso yhtiöiltä edellyttäisi. Siten käytännössä myynti tutkimusalueelle vähenee ja toiminta siirtyy mahdollisen paremman hintatason markkinalle. Tuotantostrategiana on kustannustehokkuuden saavuttaminen suuren kapasiteetin koneilla. Tuotteen osalta tavoitteena on korkean laadun ylläpito. Koska yhtiöiden toiminta tutkimusalueella on ajoittaista, on oman jakelukanavan luominen erittäin epätodennäköistä. Viestinnässä panostetaan tuotteen korkeaan laatuun sekä yrityskuvan ja tunnettavuuden ylläpitoon.

6. TAVOITTEET JA EHDOTUS NOUDATETTAVAKSI STRATEGIAKSI

6.1 Oman kilpailukyvyn vertailu avainkilpailijoihin

Veitsiluodon kilpailuetu tutkimusalueen Standard Art -markkinoilla odotetaan saavutettavan pääasiassa neljän kilpailutekijän avulla. Nämä tekijät ovat tuotteen korkea laatu, koneen suuri kapasiteetti, koneen tehokkuus sekä jakelukanavan voimakkuus.

Tuote. Tuotteen korkea laatu varmistetaan tietotaidon, kokemuksen ja teknologian avulla. Veitsiluodolla on vankka osaamisen taso sekä kokemus hienopaperin (WF) valmistamisessa. Yhtiö on valmistanut hienopaperia vuodesta 1979 lähtien. Tämänhetkinen päällystämättömän hienopaperin tuotanto on 300.000 tonnia vuodessa. Kokemus ja osaaminen ovat huippuluokkaa myös kaksoispäällystetyn paperin valmistuksessa. Veitsiluoto on valmistanut MWC -laatua (Luminova) vuodesta 1978. lähtien. Tämänhetkinen MWC:n tuotanto on 135.000 tonnia vuodessa. Korkea osaaminen sekä hienopaperin että kaksoispäällystetyn paperin valmistuksessa antaa synergiaedun siirryttäessä kaksoispäällystetyn hienopaperin valmistukseen. Siten lähtökohdat korkealaatuisen Standard Art -tuotteen valmistamiseen ovat erittäin hyvät. Uusimmalla valmistusteknologialla sekä korkealaatuisilla raaka-aineilla varmistetaan edelleen tuotteen korkea laatu.

Hintakilpailukyky. Selvitettäessä Veitsiluodon hintakilpailukykyä, verrataan tutkimusalueen avainkilpailijoihin yhtiön tuotannon tehokkuutta, raaka-aine-, energia-, työvoima- sekä rahtikustannuksia.

Tuotannon tehokkuutta voidaan mitata koneen kapasiteetin ja leveyden suhteella. Vertailun perusteella todettiin Veitsiluodon koneen tehokkuuden olevan jopa 50 prosenttia avainkilpailijoita suurempi. Koneen suuri tehokkuus parantaa Veitsiluodon kilpailukykyä. Tehokkuuden vertailu on esitetty liitteessä 8. Koneen kapasiteetti tulee olemaan 270.000 tonnia vuodessa. Kapasiteetti on 120.000 - 200.000 tonnia suurempi kuin avainkilpailijoilla. Suuren kapasiteetin avulla voidaan hyödyntää mittakaavaetua, joka osaltaan parantaa yhtiön hintakilpailukykyä.

Raaka-aineiden vaikutusta hintakilpailukykyyn tarkastellaan sellun hintojen perusteella. Veitsiluodolla sellun saanti on järjestetty integroimalla oma sellutehdas suoraan paperitehtaaseen. Integroitu sellu, eli nk. "putkimassa", on noin USD 80,-/tonni edullisempaa kuin ostomassa. Avainkilpailijoista KNP ja Kye Sung ovat kokonaan ostomassan varassa. Leykam, Kanzaki ja Yuen Foong Yu käyttävät tuotannossaan osaksi integroitua, osaksi markkinasellua. Pitkä- ja lyhytkuituisen sellun keskimääräinen hinta on tällä hetkellä (4/90) Suomessa 750 USD/tonni, Keski-Euroopassa 770 USD/tonni sekä Japanissa, Koreassa ja Taiwanissa 720 USD/tonni. Kun huomioidaan integroidun sellun tuoma kustannusetu, todetaan myös massakustannusten parantavan Veitsiluodon kilpailukykyä avainkilpailijoihin verrattuna.

Kauppa- ja teollisuusministeriön sekä Metsäteollisuuden Keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan Suomen paperiteollisuuden energiakustannukset ovat alhaisimmat verrattuna avainkilpailijamaihin /1/. Esimerkiksi Japanin paperiteollisuuden energiakustannukset ovat noin 1.6 kertaa suuremmat kuin Suomen (Japani: 46 USD/tn, Suomi: 28 USD/tn,). Suomalaisen paperiteollisuuden kilpailuetu energiakustannuksissa on saavutettu monipuolisella energialähteiden käytöllä sekä metsäteollisuuden tehokkaalla energiataloudella. Avainkilpailijoita alhaisemmat energiakustannukset parantavat osaltaan Veitsiluodon kilpailukykyä.

/1/ Kauppa- ja Teollisuusministeriö, Suomen Metsäteollisuuden Keskusliitto: Metsäteollisuuden Energiakustannukset, Kansainvälinen vertailu, Otaniemi 1988., ss. 3-20

Palkkakustannuksia vertaillaan Suomen ja avainkilpailijamaiden paperiteollisuuden palkkatason perusteella. Suomen paperiteollisuuden palkkakustannusten todettiin olevan 1.6 - 79.5 prosenttia korkeammat kuin kilpailijamaissa /1/. Pienin ero (1.6 %) oli Suomen ja Hollannin välillä. Eniten erosivat Suomen palkkakustannukset verrattuna Taiwanin ja Koreaan. Taiwanin ja Korean paperiteollisuuden palkkakustannukset työtuntia kohden ovat noin viidennes Suomen vastaavasta luvusta. Siten palkkaustannukset laskevat Veitsiluodon kilpailukykyä kaikkiin avainkilpailijoihin verrattuna. Palkkakustannukset on esitetty liitteessä 9.

Veitsiluodon rahtikustannukset Suomesta Kaakkois-Aasiaan ovat keskimäärin USD 86,- tonnia kohden. Rahtikustannukset ovat verrattavissa Leykamin kustannuksiin, joten ne heikentävät Veitsiluodon kilpailukykyä suhteessa kaikkiin muihin avainkilpailijoihin. Kilpailijoiden rahtikustannukset on esitetty kappaleessa 5.2.3.

Jakelu ja viestintä. Veitsiluodon jakelukanavana on Finnmap. Finnmapilla on laaja myyntiverkosto tutkimusalueella. Tehokas myynti parantaa kilpailukykyä useimpiin toimittajiin verrattuna. Finnmapilla on tutkimusalueella korkea palvelutaso sekä valmiit, pitkäaikaiset suhteet asiakkaisiin, jotka osaltaan parantavat Veitsiluodon kilpailukykyä. Lisäksi Veitsiluoto on toiminut tutkimusalueella WF-toimittajana usean vuoden ajan, joten yhtiön maine ja tunnettavuus markkinalla on hyvä. Kilpailukykyä laskevat aasialaisiin toimittajiin verrattuna suhteellisen pitkät toimitusajat. Normaali toimitusaika Suomesta Kaakkois-Aasiaan on noin seitsemän viikkoa. Toimitusaikaa voidaan kuitenkin lyhentää varastointijärjestelyillä (ks. kpl 4.3)

/1/ Swedish Employers' Confederation; Wages and total labour costs for workers: Paper and Paper Products, International comparison, Stockholm 1988, s. 28

Alla olevassa taulukossa on verrattu Veitsiluodon kilpailukykyä sen avainkilpailijoihin. Lähtökohtana on kilpailukyky tuotannon kannalta tarkasteltuna. Vaikka eri tekijöiden vaikutusta kokonaiskilpailukykyyn ei ole esitetty, voidaan tulosten perusteella olettaa, että Veitsiluodon kilpailukyky tutkimusalueella on hyvä verrattuna useimpiin kilpailijoihin. Veitsiluodon kilpailukyky markkinoinnin kannalta on esitetty kappaleessa 6.3 (taulukko 4).

KILPAILUTEKIJÄ	KILPAILIJA				
	KNP	LEYKAM	KANZAKI	KYE SUNG	Y.F.Y
Laatu	0	0	0	+	++
Tehokkuus	+	+	++	++	++
Raaka-ainekust.	++	+	0	+	0
Energiakust.	+	+	++	+	+
Palkkakust.	0	-	-	--	--
Kuljetuskust.	-	0	--	--	--
Jakelu	+	+	0	0	0
Viestintä	+	+	+	+	+

- ++ = Kilpailukyky huomattavasti parempi kuin ko. kilpailijalla
 + = Kilpailukyky parempi kuin ko. kilpailijalla
 0 = Ei merkittävää eroa
 - = Kilpailukyky heikompi kuin ko. kilpailijalla
 -- = Kilpailukyky huomattavasti heikompi kuin ko. kilpailijalla

Taulukko 3. Veitsiluodon kilpailukyvyn vertailu avainkilpailijoihin
 - tuotannon näkökulma

6.2 Tavoitteet tutkimusalueella

Veitsiluodon kilpailukyky tutkimusalueella voidaan olettaa hyväksi edellä tehdyn tarkastelun pohjalta. Kilpailukyvyn perusteella voitaisiin pyrkiä verrattain suureen markkinaosuuteen Kaakkois-Aasian Standard Art -markkinalla. Esimerkiksi KNP ja Leykam ovat kumpikin saavuttaneet noin viiden prosentin markkinaosuuden tutkimusalueelta (vuosimyynti noin 15.000 tonnia) pääasiassa pelkällä tuotteen hyvällä laadulla; yhtiöiden hintakilpailukyky on heikohko, toimitukset eivät ole säännöllisiä ja toimitusajat ovat pitkät. Koska kuitenkin Veitsiluodon päämarkkinat ovat Euroopassa, on tutkimusalueen tavoitemyyntiä asetettaessa huomioitava yhtiön budjetointisuunnitelmat. Siten tässä tutkimuksessa esitetään ainoastaan ehdotus tavoiteltavaksi markkinaosuudeksi. Tavoitteeksi asetetaan 20.000 tonnin vuosimyynti vuoden 1994 loppuun mennessä.

Huomioitaessa markkina-alueen kysynnän vuotuinen seitsemän prosentin kasvu, voidaan 20.000 tonnin myynnillä arvioida saavutettavan noin viiden prosentin markkinaosuus silloisesta tutkimusalueen Standard Art -markkinasta. Kun Veitsiluodon kone saavuttaa täyden kapasiteettinsa, olisi 20.000 tonnin myynti noin seitsemän prosenttia koneen vuotuisesta kokonaistuotannosta.

6.3 Toimintaehdotus

Noudatettava strategia koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään saamaan tuote tunnetuksi tutkimusalueella ja toisessa vaiheessa luodaan varsinainen kilpailuetu muihin toimittajiin verrattuna. Kilpailuetu saadaan pääosin tuotteen korkeasta laadusta, jatkuvasta toimitussuhteesta sekä nopeista toimituksista.

Ensimmäisessä vaiheessa pyritään saamaan tuotteelle laaja markkina-peitto, toisin sanoen tavoitteena on mahdollisimman suuren asiakaspiirin luominen. Tässä vaiheessa keskitytään tuotteen tunnettavuuden ja imagon nostamiseen mahdollisimman korkealle tasolle. Tuote hinnoitellaan markkinan normaalille eurooppalaiselle tasolle, eli myyntiä ei pyritä aikaansaamaan hinnalla. Sen sijaan panostus viestintään on tässä vaiheessa erittäin voimakasta. Tuotteelle pyritään luomaan imago "parhaana eurooppalaisena" tuotteena markkinoilla. Toimitukset alueelle pyritään saamaan säännöllisiksi.

Kun tuote on tullut tunnetuksi markkinalla ja sillä on vakiintunut käyttäjäkunta, siirrytään suunnitelman toiseen vaiheeseen. Toinen vaihe käsittää segmentoinnin sekä hakeutumisen pois spot-kaupasta. Asiakaspiiristä valitaan parhaat asiakkaat, esimerkiksi osa tukkureista. Valittujen asiakkaiden kanssa pyritään tekemään pitkäaikaisia toimitussopimuksia siten, että suurin osa budjetoidusta määrästä myytäisiin vakioasiakkaille. Asiakkaan kiinnostus pitkäaikaisiin toimitussopimuksiin herätetään pääasiassa kolmella tärkeimmällä ostokriteerillä, eli tuotteen korkealla laadulla, jatkuvalla toimitussuhteella sekä toimitusnopeudella.

Tuotteen laadun osalta tärkeimmät tekijät ovat optiset ominaisuudet, jäykkyys sekä bulkki, joiden tulisi olla mahdollisimman korkeita. Jotta tuotteen imago saadaan hyväksi, voidaan tavoitearvoiksi asettaa avainkilpailijoiden ominaisuuksien parhaat arvot (liite 4). Kaikki avainkilpailijat tekevät Kaakkois-Aasian markkinoille ominaisia pintapainoja 90 g/m², 100 g/m², 115 g/m² ja 128 g/m². Valmistamalla ko. pintapainoja säilytetään tuotteen laadun antama kilpailukyky. Vastaava tilanne on korkeiden pintapainojen (200-250 g/m²) kohdalla. Vaikka niiden puuttuminen tuotevalikoimasta ei olekaan este myynnille, alentaa se kuitenkin tuotteen kilpailukykyä verrattuna avainkilpailijoihin. Korkeat pintapainot saataisiin sisällytettävä tuotevalikoimaan esimerkiksi alihankinnalla tai laminoititekniikalla. Koska koneleveys on suuri, saadaan arkit leikattua konesunnassa. Tällä parannetaan tuotteen kilpailukykyä aasialaisiin toimittajiin verrattuna.

Hinnoittelussa pyritään "korkeaan eurooppalaiseen" hintaan (esim. eurooppalaisen tuotteen hintataso + 2%). Hinnoittelussa seurataan markkinahintaa. Valittujen asiakkaiden kiinnostusta pitkäaikaiseen toimitussopimukseen ei pyritä luomaan hinnalla, vaan korkealuokkaisen tuotteen jatkuvalla saatavuudella sekä toimitusnopeudella. Joissakin tapauksissa voidaan lisäksi käyttää hyväksi määräalennuksia, jotka tuovat hinnan normaalille eurooppalaiselle tasolle. Määräalennuksen edellytyksenä olisi tietty vuosikulutus.

Jakelun osalta kilpailukykyä nostetaan toimitusnopeutta ja toimitustiheyttä parantamalla. Toimitusnopeutta parannetaan pitämällä Antwerpenissa, Varant Ltd:n varastossa rullavarastoa Kaakkois-Aasian markkinoita varten. Toimitusaika muuttuu Antwerpenin varastoa käyttämällä kahdesta kuukaudesta noin kolmeen viikkoon. Suunnitelman mukaan Oulun tehdas toimittaisi Antwerpenin varastoon Kaakkois-Aasian arkkikokoihin sopivia rullia. Asiakkaan tilatessa tuotetta Antwerpen arkittaa rullat ja toimittaa tilauksen asiakkaalle. Rullat leikataan arkeiksi vasta tilauksen saapuessa. Mikäli tilauksia Kaakkois-Aasian kokoihin ei tulisikaan, voidaan rullat leikata muihin kokoihin pienellä häviöllä ja riski hukkavarastoinnista saadaan mahdollisimman pieneksi. Pitkäaikaisten toimitussopimusten synnyttyä poistuu hukkavarastoinnin riski lähes kokonaan. Varastoitavien rullien leveys ja pintapainot riippuvat kunkin arkkikoon ja pintapainon kysynnästä. Kysynnän tämänhetkinen jakautuminen eri arkkikokojen ja pintapainojen kesken on esitetty kappaleessa 2.2.1. Kun pitkäaikaisia toimitussuhteita on saatu luotua, saadaan tarkat asiakaskohtaiset erittelyt käytettäviin pintapainoihin ja arkkikokoihin. Teoreettinen arvio varaston koosta voidaan esittää seuraavasti: jos myyntitavoitteena pidetään 20.000 tonnia vuodessa, saadaan varaston optimikoon kaavaa käyttämällä Oulusta toimitettavan erän kooksi 841 tonnia. Toimitukset Oulusta Antwerpeniin tehtäisiin 2 kertaa kuukaudessa. Keskimääräinen toimiva varasto olisi 420 tonnia ja vuosittainen varastointikustannus noin FIM 47.500,-. Arvojen laskenta on esitetty liitteessä 10. Lopullinen varaston koko voidaan selvittää myyntitavoitteiden sekä tilauskustannusten vahvistamisen jälkeen.

Toimitustiheys paranee laivausmahdollisuuksien paranemisen kautta. Laivausmahdollisuus Oulusta Kaakkois-Aasiaan on kerran kuukaudessa, kun taas Antwerpenistä Kaakkois-Aasiaan on laivausmahdollisuus kerran viikossa.

Kaakkois-Aasian toimituksissa suoritetaan välilaivaus joko Hampurissa tai Antwerpenissa, missä tilaus kontitetaan. Kontituksen ja uudelleenlaivauksen jälkeen tilaus jatkaa matkaansa määränpäähän. Tällä hetkellä rahtikustannukset Oulusta Antwerpenin kautta Kaakkois-Aasiaan ovat noin USD 10,-/tonni korkeammat kuin reitillä Oulu - Hampuri-Kaakkois-Aasia. Tämä johtuu kuitenkin siitä, että tähän asti käytetty reitti kulkee Hampurin kautta. Mikäli Antwerpenin kautta kulkevan volyymin kasvattamiseen panostetaan, voidaan rahtieron olettaa pienenevän tulevaisuudessa /1/. Koska Veitsiluodon arkittamo sijaitsee Antwerpenissa, on luultavaa, että Antwerpenin kautta kulkeva tonnisto kasvaa automaattisesti Oulun koneen käynnistyttyä. Siten Antwerpenin rahtien voidaan olettaa laskevan vähintään Hampurin rahtien tasolle.

Viestinnän osalta painotetaan asiakkaalle tuotteen korkeaa laatua, toimitusten säännöllisyyttä sekä nopeita toimituksia. Pitkäaikainen asiakas saa eurooppalaisen tuotteen hinnalla parempaa laatua ja lisäksi säännölliset sekä nopeat toimitukset. Erityisesti tuotteen jatkuvaa saatavuutta tulisi painottaa ja verrata muihin eurooppalaisiin toimittajiin. Viestinnän osalta tavoitteena on tuotteen mahdollisimman suuren tunnettavuuden saavuttaminen ja korkeatasoisen laatuimagon luominen. Tuotemerkki tehdään tunnetuksi markkinalla jo hyvissä ajoin ennen valmistuksen aloittamista. Korkealuokkaisen tuotemerkin avulla pyritään saamaan aikaan mahdollisimman vahva asiakasuskollisuus. Asiakasuskollisuuden syntymisen kannalta on erittäin tärkeää, että Veitsiluodon ja sen asiakkaiden välille kehittyy myös vahva henkilökohtainen suhde. Tämä edellyttää säännöllisiä asiakaskäyntejä ja pääasiakkaiden toistuvia vierailuja tehtaalle.

/1/ Johtaja Holger Stubb, Transfennica, puh. kesk. 12.4. 1990;

Kuljetuspäällikkö Ulf Ray, Transfennica, puh. kesk. 10.4. 1990

Kappaleessa 4.1 (taulukko 3) tarkasteltiin Veitsiluodon kilpailukykyä tuotannollisesta näkökulmasta. Edellä käsiteltyä toimintaehdotusta soveltamalla saadaan Veitsiluodon kilpailukyky hyväksi myös markkinoinnin kannalta. Vertailu suoritetaan tutkimusalueen neljän tärkeimmän ostokriteerin osalta.

Kilpailuetu japanilaisiin toimittajiin saadaan japanilaisia alhaisemmalla hinnalla. Tuotteen laadun, tuotteen jatkuvan saatavuuden sekä toimitusajan osalta kilpailukyvyssä ei ole merkittävää eroa. Kilpailuetu eurooppalaisiin toimittajiin saadaan tuotteen jatkuvalla saatavuudella sekä nopeammilla toimituksilla. Tuotteen hinnan ja laadun osalta kilpailukyky eurooppalaisiin verrattuna on sama. Korealaisten ja taiwanilaisten toimittajien kohdalla Veitsiluodon kilpailuetu muodostuu huomattavasti paremmasta laadusta. Veitsiluodon korkeampi hinta pienetää osaksi kilpailukykyä. Jatkuvan saatavuuden sekä toimitusnopeuden osalta kilpailukyky on periaatteessa sama.

Alla olevaan taulukkoon on koottu edellä käsiteltyjen ostokriteerien vaikutus Veitsiluodon kilpailukykyyn verrattuna sen avainkilpailijoihin. Taulukko vastaa kysymykseen: "Miksi asiakkaan kannattaa tehdä toimitussopimus Veitsiluodon kanssa sen sijaan, että ostaisi tuotteen muilta toimittajilta ?".

OSTOKRITEERI	Kilpailija				
	KNP	Leykam	Kanzaki	Kye Sung	Y.F.Y.
Hinta	0	0	+	-	-
Laatu	0	0	0	++	++
Saatavuus	++	++	0	0	0
Toim. nop.	+	+	0	0	0

++ = kilpailukyky huomattavasti parempi kuin ko. kilpailijalla

+ = kilpailukyky parempi kuin ko. kilpailijalla

0 = ei merkittävää eroa

- = kilpailukyky heikompi kuin ko. kilpailijalla

-- = kilpailukyky huomattavasti heikompi kuin ko. kilpailijalla

Taulukko 4. Veitsiluodon kilpailukyky verrattuna avainkilpailijoihin
- markkinoinnin näkökulma

6.4 Strategian edut ja haitat

Jatkuva toimitussuhde antaa kilpailuedun muihin eurooppalaisiin toimittajiin verrattuna. Kasvava kilpailu Euroopassa korostaa jatkuvan toimitussuhteen merkitystä. Euroopan kilpailutilanteen oletetaan kiristyvän tulevaisuudessa kapasiteetin voimakkaan kasvun vaikutuksesta. Mikäli hintataso Euroopassa laskee, kiinnostuu yhä useampi eurooppalainen toimittaja Kaakkois-Aasian markkinoista. Tämä kasvattaa eurooppalaisten toimittajien välistä kilpailua Kaakkois-Aasiassa. Ainoa kilpailukeino ajoittaisten toimittajien välillä on hinta. Hintakilpailu laskee oletettavasti eurooppalaisen Standard Art'in hintaa tutkimusalueella. Kun toimitussuhde on jatkuva, voidaan ajoittaisten toimittajien kilpailusta eristäytyä. Siten laskevan hintatason vaikutus Veitsiluodon hintaan on pienempi kuin muiden eurooppalaisten toimittajien hintaan.

Kun myynti voidaan arvioida tarkasti etukäteen, pystytään tuotannossa huomioimaan eri lajikkeiden kysyntä tietyinä ajankohtana. Tämä helpottaa tehtaan tuotannon suunnittelua ja siten parantaa tuotannon tehokkuutta. Tehokkuuden kasvu alentaa osaltaan tuotantokustannuksia.

Vakioasiakkaat ostavat toistuvasti samoja määriä samoilla erittelyillä, jolloin tuotteen toimitus asiakkaalle rutinoituu. Toimitusten rutinoituessa pienenevät toimitusprosessista tehtaalte aiheutuvat kustannukset.

Pitkäaikainen toimitussuhde parantaa asiakkaan tarpeiden tiedostamista. Kun asiakkaan erityispiirteet opitaan tuntemaan, saadaan tuote sekä sen toimitus mahdollisimman lähelle asiakkaan toivomusta. Tämä kasvattaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja pienentää siten reklamaation syntymisen mahdollisuutta. Lisäksi pienempi asiakaskunta pienentää osaltaan valitusten määrää.

Tarkasteltaessa avainkilpailijoiden reagointiherkkyyttä tutkimus-alueella, todettiin eurooppalaisten toimittajien kiinnostuksen Kaakkois-Aasian markkinoihin olevan tällä hetkellä erittäin vähäistä. Reagointiherkkyys saattaa kasvaa tulevaisuudessa Euroopan kilpailutilanteen kiristyessä. Toimintaehdotuksen negatiivisena puolena voidaan pitää uhkatekijää, joka syntyy, mikäli eurooppalaiset toimittajat pyrkivät jäljittelemään Veitsiluodon toimintaa. Ajoittaisten toimittajien tavoittellessa jatkuvaa toimitussuhdetta tutkimusalueelta, muuttuu kilpailun luonne siten, että markkinalla kilpaillaan yhden kertatoimituksen sijaan vuositoimituksesta. Tällöin menetetyn kaupan arvo kasvaa verrattuna ajoittaiseen toimintaan. Kuitenkin mahdollisen jäljittelyn alkaessa, on Veitsiluoto saanut todennäköisesti jo luotua omat asiakassuhteensa. Hyvällä asiakassuhteella aikaansaatu asiakasuskollisuus pienentää olemassa olevaa riskiä.

7. YHTEENVETO

Kaakkois-Aasian taloudellinen kehitys on arvioitu erittäin nopeaksi seuraavien viiden vuoden aikana. Keskimääräinen BKT:n kasvu on noin kuusi prosenttia vuodessa. Nopea talouden kasvu ennakoi voimakasta paperin kulutuksen kasvua. Negatiivisena puolena kehityksessä on kustannustason kohoaminen. Talouden nopea kasvu on kiihdyttänyt kulutuksen sekä tuonnin kasvua, jotka vastaavasti luovat paineita yleisen kustannustason kohoamiselle. Nopea inflaation kehittyminen saattaa heikentää paperin kulutuksen kasvua pitkällä tähtäimellä.

Tämänhetkinen Standard Art'in markkinakoko tutkimusalueella arvioitiin noin 300.000 tonniksi. Veitsiluodon pintapainoalueella (80-150 g/m²) Standard Art'in arkkikysyntä on 231.000 tonnia. Kulutuksen vuosittainen kasvu arvioitiin noin seitsemäksi prosentiksi. Siten kyseessä on varsin merkittävä markkina-alue.

Standard Art'in tärkeimmät loppukäyttöalueet Kaakkois-Aasiassa ovat kirjat, aikakauslehdet, kaupalliset painotyöt sekä erikoisaikakauslehdet. Suurin käyttöalue on kirjat. Kirjojen osuus Standard Art'in kulutuksesta arvioitiin 30 prosentiksi. Seuraavana tulevat kaupalliset painotyöt (25 %), aikakauslehdet (25 %) sekä erikoisaikakauslehdet (10 %).

Standard Art'in loppukäyttöalueissa käytetään myös sen korvaavia tuotteita. Korvaavat tuotteet ovat tärkeysjärjestyksessä LWC, päällystämätön hienopaperi sekä MFC. Substituuttien etuna on Standard Art'ia alhaisempi hinta ja heikkoutena selvästi heikompi laatutaso. Kustannustason noustessa saattavat tällä hetkellä Standard Art'ia käyttävät painolaitokset korvata osan Standard Art'in kulutuksesta edullisemmalla substituutilla. LWC:n kulutuksen kasvua rajoittaa kuitenkin alueella suuresti käytössä oleva arkkipainatus. Mikäli rullapainatus tulevaisuudessa yleistyy, tulee LWC:n kulutus alueella kasvamaan huomattavasti. Rullapainatukseen vaihtaminen edellyttää kuitenkin painoilta huomattavia investointeja, joten lähitulevaisuudessa suuria muutoksia painomenetelmiin ei odoteta.

Markkina-alueen tärkeimmät ostokriteerit ovat hinta, laatu, toimitusten jatkuvuus sekä toimitusnopeus. Hinnan vaikutus ostopäätökseen arvioitiin 45 prosentiksi, laadun 30 prosentiksi, jatkuvan toimitus-suhteen 25 prosentiksi ja toimitusnopeuden 5 prosentiksi. Toimittajan kilpailukyky tutkimusalueella muodostuu pääosin em. neljän ostokriteer-in täyttämisestä. Mitä paremmin toimittaja täyttää ko. vaatimukset, sitä suurempi on sen kilpailukyky.

Tarjonta alueelle muodostuu pääasiassa neljän tärkeimmän toimittaja-alueen tuotannosta. Suurimpana toimittajana on Taiwan. Noin 90 prosenttia maan tuotannosta kulutetaan tutkimusalueella, ja tästä 70 prosenttia jää Taiwaniin. Taiwanin ulkopuolella maan osuus kokonais-tarjonnasta on pieni. Suurimpana alueen ulkopuolisena toimittajana on Japani. Seuraavana on Eurooppa ja viimeisenä Korea. Korean osuuden tarjonnasta odotetaan kuitenkin kasvavan voimakkaasti tulevaisuudessa. Koska kaikkien päätoimittaja-alueiden tuotanto tulee kasvamaan voimakkaasti seuraavan kahden vuoden aikana, muodostaa tarjonnan kasvun aiheuttama hintapaine merkittävän uhkatekijän tutkimusalueelle.

Veitsiluodon avainkilpailijat tutkimusalueella ovat hollantilainen KNP (vuosimyynti alueelle 16.000 tonnia), itävaltalainen Leykam (14.000 tonnia), japanilainen Kanzaki (18.000 tonnia), korealainen Kye Sung (15.700 tonnia) sekä taiwanilainen Yuen Fuung Yu (40.200 tonnia, josta 90 % Taiwaniin). Eurooppalaiset toimittajat toimivat alueella ajoittaisesti, aktiivisimmin silloin kun alueen hintataso on hyvä. Niiden kilpailukyky perustuu pääasiassa tuotteen hyvään laatuun. Koska kilpailukyky on heikompi säännöllisiin toimittajiin verrattuna, joudutaan kilpailuetu hankkimaan hinnalla. Siten tilaukset ovat yleensä alle tuotteen laadun edellyttämän hintatason. Kanzakin toiminta tutkimusalueella perustuu tuotedifferointiin. Korkean hinnan kilpailukykyä heikentävä vaikutus kompensoidaan tuotteen korkealla laadulla sekä jatkuvalla, pitkäaikaisella toimitussuhteella. Ko-realaisten ja taiwanilaisten toimittajien kilpailukyky perustuu pitkälti alhaisten palkkakustannusten antamaan hintakilpailukykyyn. Tuotteiden laatu on selvästi alle eurooppalaisen tason.

Veitsiluodon kilpailukyky tutkimusalueella todettiin hyväksi. Kilpailukykyä parantavia tekijöitä tuotannollisesta näkökulmasta ovat korkea osaamisen taso, uusimman teknologian hyväksikäyttö sekä koneen suuri tehokkuus ja kapasiteetti. Kilpailukykyä heikentävät korkeat palkka- sekä kuljetuskustannukset.

Myyntitavoitteeksi tutkimusalueella asetettiin 20.000 tonnia p.a. vuoteen 1994 mennessä. Asetettuun tavoitteeseen pääsemiseksi muodostettiin ehdotus noudatettavaksi strategiaksi Kaakkois-Aasian Standard Art -markkinoilla. Toimintaehdotus koostuu kahdesta eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa Veitsiluodon tuote pyritään saamaan tunnetuksi alueella ja sille luodaan mahdollisimman laaja asiakaspiiri. Tuotteelle muodostetaan tuotemerkki, jonka laatuimago nostetaan mahdollisimman korkealle. Toinen vaihe käsittää segmentoinnin ja hakeutumisen pois spot-kaupasta. Asiakaspiiristä valitaan parhaat asiakkaat, joiden kanssa pyritään tekemään pitkäaikaisia toimitussopimuksia. Suurin osa budjetoidusta tonnistosta pyritään myymään valituille vakioasiakkaille. Pitkäaikaisten toimitussopimusten avulla voidaan eristäytyä ajoittaisten toimittajien kilpailusta. Siten kilpailuetu eurooppalaisiin toimittajiin saadaan pääasiassa tuotteen jatkuvalla saatavuudella. Kilpailuetu japanilaisiin toimittajiin saadaan alemmalla hinnalla. Korealaisiin sekä taiwanilaisiin toimittajiin verrattuna kilpailuetu saavutetaan paremmalla tuotteen laadulla.

L I I T T E E T

TUTKIMUSALUEEN TODELLISEN BKT:n KEHITYS MAITTAIN

MAA	TODELLISEN BKT:n KASVU (% p.a.)				
	1990	1991	1992	1993	1994
Singapore	7.0	6.0	6.5	6.0	6.0
Hong Kong	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Malaysia	5.5	6.5	6.5	7.0	7.0
Filippiinit	5.0	5.5	5.5	6.0	6.0
Taiwan	6.5	6.5	7.0	7.0	7.0
Kiina	-	-	-	-	-

Lähde: Bank of America, Asian Development Outlook, 1989

TUTKIMUSALUEEN STANDARD ART -KYSYNNÄN PINTAPAINOJAKAUMA MAITTAIN:

A2 - KYSYNTÄ ('000 tonnia)						
MAA	Neliömassa (g/m ²)					
	- 80	80-100	100-120	120-150	150 -	80-150 YHT
Singapore	0	9	5	4	1	18
Hong Kong	0	27	36	18	9	81
Malesia	0	2	5	4	1	12
Filippiinit	0	5	4	2	1	11
Taiwan	12	35	47	17	6	99
Kiina	0	15	20	8	7	43
YHTEENSÄ	12	93	117	53	25	263

Lähteet:

- Finnpap Far East; Mr. Roger Grant & Mr. Desmond Chew
- Finnpap Hong Kong; Mr Erkki Lähdeaho & Mr. Andie Ho

AVAINKILPAILIJOIDEN MYYNTI TUTKIMUSALUEELLE
SEKÄ OSUUS KUSTAKIN MARKKINASTA VUONNA 1989:

'000 tonnia , () = markkinaosuus

	Kanzaki	Kye Sung	Y.F.Y.	KNP	Leykam
Singapore	1 (5%)	.1 (.5%)	.2 (1%)	3 (16%)	4 (21%)
Hong Kong	15 (15%)	11.3 (14%)	3 (3%)	7 (8%)	5 (6%)
Malesia	.5 (5%)	-	-	2 (17%)	2 (17%)
Filippiinit	-	.1 (1%)	-	3 (25%)	2 (17%)
Taiwan	.5 (.5%)	.02 (.2%)	36 (30%)	-	-
Kiina	1 (2%)	4.2 (9%)	1 (2%)	1 (2%)	1 (2%)
YHTEENSÄ	18 (6%)	15.7 (5%)	40.2 (13%)	16 (5.3%)	14 (4.6%)

- Lähde:
- Nippon Finnpap, Tokio, Mr. T. Uchida
 - Finnpap Far East, Singapore, Mr. R. Grant
 - Finnpap Hong Kong, Mr. E. Lähdeaho
 - Lee Brothers, Seoul, Mr C.B. Lee
 - Eurostat-tilasto, Finnpap tietokeskus, Helsinki



OY KESKUSLABORATORIO -
CENTRALLABORATORIUM AB
THE FINNISH PULP AND PAPER RESEARCH INSTITUTE
Leena Leskelä/em

S 502-412

PAPERINÄYTTEIDEN TULOKSET SK 60 %, 23°C

Näytteet lähetetty Finnrap YUEN FOONG YUE WF COATED, TAIWAN

Näyte	105,5 g	126,6 g	Näyte	KYESHUNG A2	BOTH SIDES COATED				
					95	100	105	120	150
Neitomassa, SCAN-P 6:75, g/m ²	106	126	Neitomassa, g/m ²		98.1	102	103	121	151
Tuhtapitoisuus, 675°C, %			Tuhtapitoisuus (575°C), %		36.9	35.0	35.9	36.0	31.9
Arkin paksuus, SCAN-P 7:75, µm	84	100	Arkin paksuus, µm		80	81	85	96	126
Kiintolihitys, SCAN-P 7:75, kg/m ³	1262	1260	Arkin pinopaksuus, µm		80	81	85	96	129
Karheus, Bendtsen, SCAN-P 21:67			Thierys, kg/m ³		1226	1259	1212	1260	1171
- yp	13	17	Karheus, Bendtsen, ml/min, -ap		31	35	23	28	14
- yp	9	13	Karheus PPS, S10, µm, -ap		23	25	30	22	21
Karheus, Parker Print-Surf, µm			-yp		1.26	1.35	1.12	1.06	1.22
- S10 yp	0.92	0.94	Karheus		1.27	1.30	1.06	1.08	1.45
- yp	1.06	0.73	Optiset ominaisuudet, Elrepho 2000						
Vaalens, SCAN-P 3:75, %	80.4	80.8	- UV33, - Opasiteetti, %		94.2	94.6	95.6	96.2	97.9
Opasiteetti, SCAN-P 8:75, %	93.9	95.6	- Vaalens, %		78.6	79.0	79.9	79.3	79.5
Y-arvo, SCAN-P 8:75, %	79.5	80.0	- Y-arvo, %		78.3	78.2	79.2	78.8	79.6
Hallitseva aallonpituus, nm	648.8	643.0	- Hallaallonpituus, nm		-	540.8	547.1	-	592.5
Ärsykepuhtaus, %	0.2	0.2	- Ärsykepuhtaus, %		-	0.2	0.2	-	0.5
CIELAB (D65/10)			- Värkkoodinauti, - x		0.3108	0.3103	0.3102	0.3108	0.3115
L*	91.3	91.6	- L*		0.3158	0.3153	0.3153	0.3157	0.3167
a*	-0.1	0.1	- a*		90.9	90.9	91.4	91.2	91.5
b*	-0.1	0.1	- b*		0.2	0.1	0.1	0.2	0.1
Kiillo, Hunter 75°, ISO DP 8254/1			- UV100, - Opasiteetti, %		0.2	-0.0	-0.1	0.2	0.7
- yp, ks	67.1	76.6	- Vaalens, %		94.3	94.7	95.6	96.5	98.4
ps	63.5	74.8	- Y-arvo, %		81.7	82.1	82.5	82.8	82.2
- yp, ks	68.2	78.2	- Hallaallonpituus, nm		78.7	78.7	79.5	79.1	79.6
ps	65.8	77.1	- Ärsykepuhtaus, %		567.1	568.2	567.6	567.7	565.8
Pintalujuus, IGT AC2, ISO 3782, m/s			- Värkkoodinauti, - x		2.0	2.3	2.0	2.5	1.6
Norm. väkälly			- L*		0.3078	0.3073	0.3078	0.3072	0.3084
- ks, yp			- a*		0.3109	0.3104	0.3111	0.3098	0.3118
- ks, yp			- b*		91.2	91.2	91.5	91.4	91.6
Jäykkyys, KODAK, ISO 5629, mN·m			Kiillo, Hunter 75°, ks, -ap		0.9	0.8	0.8	1.0	0.8
- ks	0.302	0.412	-yp		-2.1	-2.3	-2.0	-2.6	-1.6
- ps	0.289	0.365	Taivajäykkyys reson.mencl.mN·m		54.6	52.0	65.2	53.8	60.0
			-ks		54.5	54.0	69.1	62.2	59.0
			-ps		0.218	0.218	0.286	0.377	0.940
			Mek. massa, %						



OY KESKUSLABORATORIO -
CENTRALLABORATORIUM AB

THE FINNISH PULP AND PAPER RESEARCH INSTITUTE

S 502-104

Näyte

KANZAKI A₂

NIPPON KAKOH SEISHI

DAISHOWA A₂

PRINTED

NK REAL ART NK WHITONE NK DULL ART

MAINE

Top kote
wet gravure

Top Dullon dull
New

Top kote
Satin
coal
kote
coated
age

4
LIITE

Neulomassa, g/m²

Tuhkapitoisuus (575°C), %

Arkin paksaus, µm

Arkin pinopaksuus, µm

Tiheys, kg/m³

Karheus, Bendisen, ml/min, -ap

Karheus PPS, S10, µm, -ap

Karheus PPS, S10, µm, -yp

Optiset ominaisuudet, Elrepho 2000

• UV33, -Opasiteetti, %

- Vaaleus, %

- Y-arvo, %

- Hall.aallonpituus, nm

- Ärsykepuhaus, %

- Värkkoordinaati, -x

- L*

- a*

- b*

• UV100, -Opasiteetti, %

- Vaaleus, %

- Y-arvo, %

- Hall.aallonpituus, nm

- Ärsykepuhaus, %

- Värkkoordinaati, -x

- L*

- a*

- b*

Kiilto, Hunter 75°, ks, -ap

-yp

Taiväkyky reson.menet, mN/m

70.9

21.4

65.7

15.5

127.9

157

127.9

157

127.9

157

127.9

157

127.9

157

127.9

157

73.3

79.1

84.9

104.7

127.9

157.0

174

133

29.7

24.6

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

138

W/F GLOSS COATED GRADES COMPARISON



COMPANY	GRADE	G/M2	BRIGHT. %	OPACITY %	GLOSS TS/MS	BULK M3/KG	STIFFN. CD
CONDAT	PERIGORD	115	85,3	92,7	69,5 73,0	0,791	--
FEIDMUEHLE	MEDIAPRINT	113	84,3	94,1	73,2 71,6	0,717	0,318
KNP	ROYAL SWORD	115	85,8	94,0	67,6 68,4	0,756	0,371
LEYKAM	MAGNOPRINT	114	84,4	94,2	60,6 61,5	0,772	0,354
MODO	SILVERART	115	84,1	94,9	65,9 66,5	0,781	0,395
NORDLAND	NOPACOAT	118	87,4	94,4	68,2 69,1	0,763	0,300
PWA	EUROART (1100)	114	85,2	92,1	71,9 71,7	0,755	0,330
PWA	EUROTREND (1100)	111	87,6	93,3	61,2 61,5	0,775	0,306
STORA	G-PRINT	113	81,9	93,7	51,3 60,6	0,823	0,462
STORA	MULTIART	116	85,9	94,6	68,8 69,4	0,787	0,380
ZANDERS	ICONOLUX	113	84,5	94,1	78,1 78,5	0,735	0,402
UK PAPER	NIMROD ART	105	84,2	95,1	67,1 64,9	0,810	0,254
ÄÄNEKOSKI	GALERIE ART	116	84,6	94,0	78,0 80,4	0,741	0,300
HÅFRESTRÖM	ARCTIC GL	111	85,2	93,7	52,0 53,3	0,811	0,413
ARJOMARIE	MAINE ART	115	85,7	91,9	62,8 62,0	0,739	--

AVAINKILPAILIJOIDEN TUOTTEIDEN LAATUKILPAILUKYKY:

(Laadun komponenttien painotus: vaaleus 0.4, bulkki/jäykkyys 0.25, kiilto 0.25, opasiteetti 0.1)

(Ominaisuuksien arvosanat 1...5 saadaan tuoteanalyysistä, liite 3:
1= huonoimmat arvot vertailluista tuotteista, 5= parhaat arvot)

"TOP KOTE" (Kanzaki):

Vaaleus = 3, Bulkki/Jäykkyys = 5, Kiilto = 4, Opasiteetti = 5.

Laatukilpailukyky = $0.4 \times 3 + 0.25 \times 5 + 0.25 \times 4 + 0.1 \times 5 = 3.95$

"TRIPINE" (Kye Sung):

Vaaleus = 2, Bulkki/Jäykkyys = 3, Kiilto = 2, Opasiteetti = 4.

Laatukilpailukyky = $0.4 \times 2 + 0.25 \times 3 + 0.25 \times 2 + 0.1 \times 4 = 2.45$

"Y.F.Y. Art Paper" :

Vaaleus 1, Bulkki/Jäykkyys 3, Kiilto 4, Opasiteetti 3.

Laatukilpailukyky = $0.4 \times 1 + 0.25 \times 4 + 0.25 \times 3 + 0.1 \times 3 = 2.45$

"ROYAL SWORD" (KNP):

Vaaleus = 5, Bulkki/Jäykkyys = 1, Kiilto = 5, Opasiteetti 1.

Laatukilpailukyky = $0.4 \times 5 + 0.25 \times 1 + 0.25 \times 5 + 0.1 \times 1 = 3.6$

"MAGNOPRINT" (Leykam):

Vaaleus = 4, Bulkki/Jäykkyys = 2, Kiilto = 2, Opasiteetti = 2.

Laatukilpailukyky = $0.4 \times 4 + 0.25 \times 2 + 0.25 \times 2 + 0.1 \times 2 = 2.55$

AVAINKILPAILIJOIDEN KILPAILUKYKY TUTKIMUSALUEELLA:

- Tärkeimpien ostokriteerien vaikutus ostopäätökseen:
Hinta 45 % , Laatu 30 % , Jatkuvat toimitukset 20 % ,
Toimitusnopeus ja täsmällisyys 5 %
- Arvosanat 1..5, 1= huonoin ominaisuus markkinalla,
5= paras ominaisuus markkinalla

	HINTA (45%)	LAATU (30%)	JATKUVUUS (20%)	NOPEUS (5%)	PAINOTETTU SUMMA
Kanzaki	2	5	5	4	3.60
Kye Sung	5	2	2	2	3.35
Y.F.Y.	5	1	2	5	3.20
KNP	3	4	1	1	2.80
Leykam	3	3	2	2	2.75

- Kilpailukyvyt ovat siten Kanzaki 3.6, Kye Sung 3.35, Y.F.Y 3.2,
KNP 2.8 ja Leykam 2.75

AVAINKILPAILIJOIDEN REAGINTIHERKKYYS TUTKIMUSALUEELLA:

$$\text{- Markkinan tärkeys} = \frac{\text{Standard Art toimitukset alueelle (tns)}}{\text{Standard Art -tuotanto (tns)}}$$

(Arvot saadaan kappaleista 5.1.2 ja 5.1.3)

-> Kanzaki = 7%, Kye Sung = 12%, Y.F.Y = 13% (excl. Taiwan),
 KNP = 5% , Leykam = 6%

-> Asteikko 0...15%

$$\text{- Tuotteen tärkeys} = \frac{\text{Standard Art'in kokonaismyynti (\$)}}{\text{Liikevaihto (\$)}}$$

(Arvot saadaan kappaleista 5.1.1, 5.1.3 ja 5.2.2)

(myyntihintana on käytetty hintaa tutkimusalueella: vaikka hinnat tutkimusalueen ulkopuolella ovat todennäköisesti toiset, on kilpailijoiden hintojen suhde toisiinsa oletettavasti sama.)

-> Kanzaki = 28%, Kye Sung = 42%, Y.F.Y = 20%
 KNP = 23%, Leykam = 43%

-> Asteikko 0...43%

- Pisteet matriisin koordinaatistossa:

Kanzaki (28, 7) , Kye Sung (42, 12) , Y.F.Y (20, 13)
 KNP (23, 5) , Leykam (43, 6)

PAPERIKONEIDEN TEHOKKUUKSIEN VERTAILU

$$\text{- Tehokkuus [tonnia/metri]} = \frac{\text{Koneen kapasiteetti [tn]}}{\text{Koneen leveys [m]}}$$

KNP: kapasiteetit 20.000, 45.000, 110.000, 150.000 tns p.a.
 leveydet 2.7 m, 3.2 m, 4.2 m, 4.8 m
 => tehokkuus 7076 - 30429 tonnia/metri (k.a. 18753 t/m)

LEYKAM: kapasiteetit 35.000, 40.000, 45.000, 45.000, 150.000 tns p.a.
 leveydet 3.5 m, 2.6 m, 2.8 m, 3.8 m, 6.4 m
 => tehokkuus 10046 - 20261 tonnia/metri (k.a. 15154 t/m)

KANZAKI: kapasiteetit 20.000, 30.000, 35.000, 35.000, 35.000,
 100.000 tns p.a.
 leveydet 2.3 m, 2.4 m, 3.3 m, 3.3 m, 3.3 m, 5.5m
 => tehokkuus 8696 - 18.180 tonnia/metri (k.a. 11865 t/m)

KYE SUNG: kapasiteetit 40.000, 45.000, 50.000, 70.000 tns p.a.
 leveydet 2.3 m, 2.3 m, 3.5 m, 4.6 m
 => tehokkuus 14280 - 19560 tonnia/metri (k.a. 16920 t/m)

Y.F.Y : kapasiteetit 12.000, 30.000, 40.000 tns p.a.
 leveydet 2.0 m, 3.3 m, 3.3 m
 => tehokkuus 6000 - 12120 tonnia/metri (k.a. 9370 t/m)

VEITSILUOTO: kapasiteetti 270.000 tns p.a.,
 leveys 8.0 m
 => tehokkuus 33750 tonnia/metri

SUOMEN JA AVAINKILPAILIJAMAIDEN PALKKAKUSTANNUKSET:

- Palkkakustannus = työvoimakustannus (FIM) / tehty työtunti

MAA	PALKKAKUSTANNUS (FIM/työtunti)				
	1985	1986	1987	1988	ero Suomeen (1988)
Hollanti	62.2	73.5	79.1	84.0	- 1.6 %
Itävalta	48.3	56.6	64.4	68.0	- 20.3 %
Japani	47.6	57.0	60.3	63.0	- 26.2 %
Korea	12.8	14.1	15.2	17.6	- 79.3 %
Taiwan	12.7	14.0	15.1	17.5	- 79.5 %
Suomi	64.8	70.1	77.6	85.4	0 %

LÄHTEET:

- Swedish Employers' Confederation; Wages and total labour costs for workers: Paper and Paper products, Stockholm 1988, s. 28
- Wages and Labour Costs of Taiwan; Taipei 1989, s. 48
- Wages and Labour Costs of Korea; Seoul 1989, s. 64

ANTWERPENIN KAAKKOIS-AASIAN VARASTON KOKO:

- Toimitettavan erän optimikoko $n = \sqrt{\frac{2 \times N \times E}{R}}$, missä

N = myyntitavoite = 20.000 tonnia p.a.

R = varastointikustannus = 113 FIM/tonni /1/

E = erän tilauskustannus = 2000 FIM/erä

(E = arvio; sisältää erän tilaamisesta, vastaanotosta ja käsittelystä aiheutuvat kustannukset)

=> erän optimikoko = 841 tonnia

- Toimitustiheys = $N/n = 20.000 \text{ tns}/841 \text{ tns} \approx 2$ kertaa kuukaudessa

- Keskimääräinen toimiva varasto = $n/2 = 841/2 = 420$ tonnia

- Varaston vuosittainen varastointikustannus = $n/2 \times R$
 $= 420 \text{ tns} \times 113 \text{ FIM/tonni}$
 $= 47.500 \text{ FIM p.a.}$

STUDY FOR VEITSILUOTO WFC PAPER MILL -QUESTION FORMS

A major part of the information needed in this study can be gathered only from the sales companies operating in the research area. The information gathering is carried out with question forms. Questions have been divided into four groups which are:

- I) Questions concerning market characteristics
- II) Questions concerning WFC consumption and customer behaviour
- III) Questions about the key competitors and the possible new entrants. This is the most important part of the study.
- IV) Questions made for our major WFC buyers. These questions are to be given to the customers, for instance after a sales meeting. The questions are mainly about competitors and future development of the WFC markets.
(To create answering motivation for customers, the objective of this project could be given as 'to improve Finnpap's service level', not as 'to get information about our competitors'.)

-To notify possible differences within research area, questions to parts I and II have been made separately for each country.

-The questions will be sent to You in two sets, first one is enclosed here. The remaining set will be sent to You in the near future.

-To keep somehow to the tight schedule of this study, deadlines for returning the answering sheets have been set as follows:

* parts I and II : 20.12.1989

* parts III and IV : 14.01.1990

Thank You for Your co-operation.

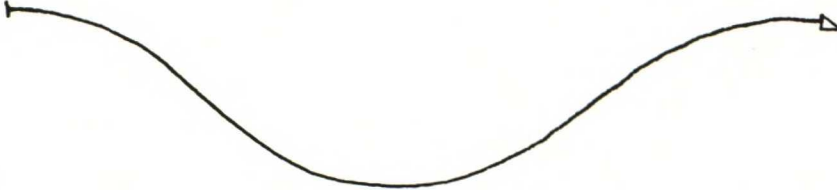
Best regards,

Heikki Manninen/Overseas and Trading

PART I, MARKET CHARACTERISTICS, _____

1. Situation of paper markets:

(Mark present situation to the business trend below)
(USA = U, Europe = E, Research Area = R)



2. Market boundaries in _____: (estimate in 1-5 range)

- Customer loyalty __ (1=weak, 5=strong)

Why: _____

- Building market share to a new product __ (1=easy, 5=difficult)

Why: _____

- Future projections of market boundaries
(Do You expect any change to the present situation)

(Y/N) _____

(Yes -> why + what kind of change)

(No -> why not)

3. Would You say that a few buyers account for a large proportion of total WFC purchases?

- Yes / No

- Your estimate of the buyer concentration:

The biggest 10% of all WFC customers buy ____% of WFC supply

The biggest 20% of all WFC customers buy ____% of WFC supply

4. Do You expect buyer concentration to change in future?

- No / Yes, to more/less concentrated direction

- why/why not? _____

5. Factors effecting to the price determination in _____:

(1=no influence, 5=strong influence)

- Competitors' pricing ____

- Product quality ____

- Customer loyalty/traditions ____

- Personal selling ____

- Payment terms ____

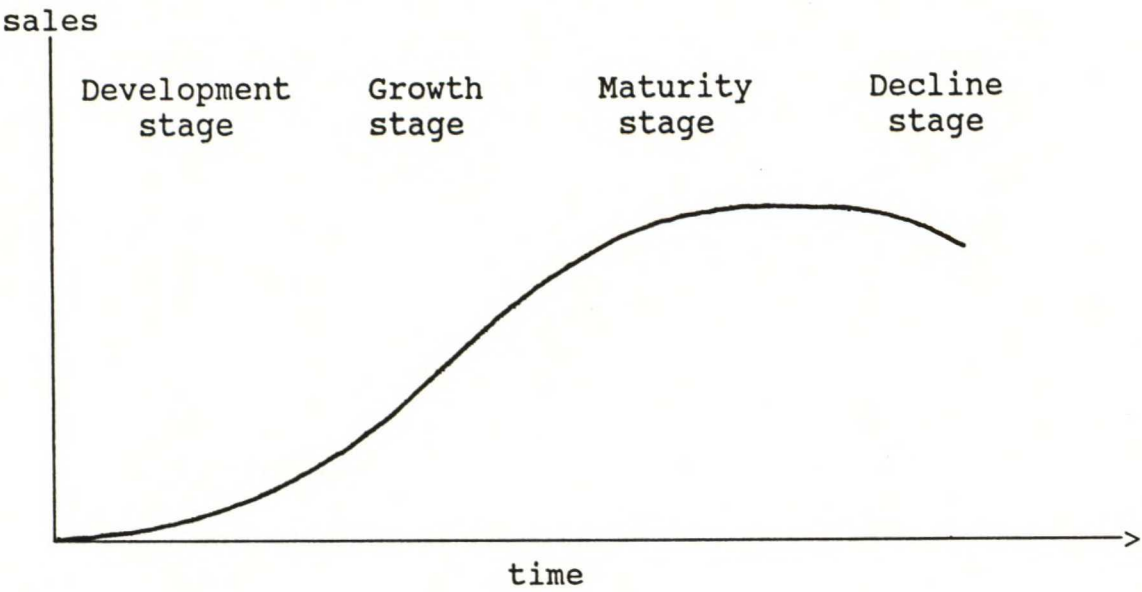
- Time of payment ____

- Fast deliveries ____

- Other, what _____

Grounds for Your above estimation _____

6. Estimate stage of WFC paper in _____:
(mark X to the product life cycle)



7. What are the main differences between the WFC products offered ?

8. What entry barriers for a new product exist in _____?

9. Is there any communication about the bottom price between suppliers?

No/Yes, what _____

10. If one supplier lowers price, _____

1= Others will follow \rightarrow market price falls by same amount

2= Others will follow partly -> market price falls a little

3= No following will take place

11. How often do major price fluctuations occur? _____

12. Main reasons for market price fluctuations: _____

13. Factors influencing the WFC sales in _____:

(1=not important, 5=very important)

- Product quality ____
- Substance ____ (give best substances: ____, ____, ____, ____, ____)
- Fast deliveries ____
- Price ____
- Connections, personal selling ____
- Mill's reputation ____
- Technical service ____
- Long business relations with customers, tradition ____
- Other, what _____

14. Character of competition in _____: (Y/N)

- Most of the suppliers have regular customers ____

- Most of the tonnage a supplier offers in research area goes to its regular customers there ____

(give precentage share: ____ %)

- Customers prefer one regular supplier instead of several ____

Why/why not? _____

- Suppliers are aggressively offering to all potential customers, even to their competitors' regular customers ____

- Price reductions are common ____

- Customers are interested in long term delivery contracts ____

Why/why not? _____

- WFC supply changes frequently in _____

Why/why not? _____

16. Give five future threats in _____, which may have negative influence on Veitsiluoto's success in WFC-business:
(a= biggest threat, e= smallest threat)
(1= not very probable, 5= very probable)

example: b) strong market entry by Machine Finished Coated - grade MFC, 'WF pitoko', <6 gsm coating, less expensive alternative, producers Kymmene + Tampella + ..., probability 4.

a) _____

_____, probability: _____

b) _____

_____, probability: _____

c) _____

_____, probability: _____

d) _____

_____, probability: _____

e) _____

_____, probability: _____

17. Give five future possibilities in _____ which could be used to ensure Veitsiluoto's WFC-success:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

1. Total consumption of WFC-paper in _____ = _____ x 1000tns

2. WFC consumption by sheet sizes:

size (")	% of ttl 1989 WFC consumption	% of ttl 1995 WFC consumption
25 x 35.5	_____	_____
25 x 37	_____	_____
31 x 43	_____	_____
35 x 47	_____	_____
other, ___x___	_____	_____

3. WFC consumption by substance :

substance (gsm)	% of ttl 1989 WFC consumption	% of ttl 1995 WFC consumption
60 - 80	_____	_____
80 - 100	_____	_____
100 - 120	_____	_____
120 - 150	_____	_____
150 ->	_____	_____
	ttl 100%	ttl 100%

4. WFC consumption by WFC-paper quality:

WFC quality	% of ttl 1989 WFC consumption	% of ttl 1995 WFC consumption
low (Indonesian, etc..)	_____	_____
middle (European, etc..)	_____	_____
high (Japanese)	_____	_____

5. Consumption of WFC-paper by end uses in _____:

end use	substance(gsm)	% of ttl 1989 WFC consumption	% of ttl 1995 WFC consumption
Ordinary magazines	_____ - _____	_____	_____
Special intrests magazines	_____ - _____	_____	_____
Books	_____ - _____	_____	_____
Catalogues and directories	_____ - _____	_____	_____
Advertising	_____ - _____	_____	_____
Other, _____	_____ - _____	_____	_____
		ttl 100%	ttl 100%

6. End use by WFC-paper quality:

end use	% -share of end use's ttl WFC consumption		
	low quality	middle quality	high quality
Ordinary magazines	_____	_____	_____
Special intrests magazines	_____	_____	_____
Books	_____	_____	_____
Catalogues and directories	_____	_____	_____
Advertising	_____	_____	_____
Other: _____	_____	_____	_____

- Do You expect any change in WFC usage by paper quality? (Y/N) _____

(Yes -> why + what kind of change)
(No -> why not)

7. Substitutes (LWC,MFC,etc...) to WFC :

end use	substitute to WFC	usage ratio: (WFC / substitute) ttl=100
Ordinary magazines	_____	_____ / _____
Special intrests magazines	_____	_____ / _____
Books	_____	_____ / _____
Catalogues and directories	_____	_____ / _____
Advertising	_____	_____ / _____
Other, _____	_____	_____ / _____

- Do you expect any change in consumption between WFC and its
substitutes?

(Y/N) ____

If yes, what: _____

8. Give five important buying criteria in _____:

(a=most important, etc...)

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

- Do You expect any change in buying criteria in the future? ____

If yes, what: _____

9. What services do customers expect:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

10. Why do customers choose one brand as opposed to another ?

11. Where do customers seek information about the product?

12. How do customers hear about a new product?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

13. Supply to the WFC customers in _____:

- _____% of the buyers have one regular WFC supplier.
- _____% of the buyers have one major WFC supplier, smaller quantities are bought from several suppliers.
- _____% of the buyers have two major WFC suppliers, smaller quantities are bought from several suppliers.
- _____% of the buyers have three major WFC suppliers, smaller quantities are bought from several suppliers.
- _____% of the buyers do not have any regular suppliers, total WFC capacity is bought from several suppliers during a year.
- If any, what kind of WFC buyers have one regular supplier instead of several? (smaller/bigger, printers/stockists, etc.)

- Do You expect supply structure to change in future ? (Y/N)____
(Yes -> why + how)
(No -> why not)

14. Customers group suppliers into 'high class suppliers' (Japanese), 'mid-class suppliers' (European/Taiwanese/Korean/other: _____) and 'low class suppliers' (Malaysian/Indonesian/other: _____)

(Y/N) _____ If yes, estimate criteria for supplier grouping:
(1=not important, 5=very important)

- product quality (bulky) _____
- product quality (strength) _____
- product quality (optical) _____
- other product quality, (_____) _____
- traditionally good reputation in market _____
- fast deliveries _____
- price _____
- other ,what? _____

PART III: KEY COMPETITORS, general

1. Factors giving competitive advantage to a WFC-supplier:

(1=no effect, 5=very strong effect)
(also give grounds for Your estimate)

- Product quality __, Why?_____

- Economic resources (company's financial background) ____
Why?_____

- Sales resources (personnel) __, Why?_____

- Economics of scale (capacity) __, Why?_____

- Technology __, Why?_____

- Know how __, Why?_____

- Prompt, fast deliveries __, Why?_____

- Reputation __, Why?_____

- Long business relations in the market __, Why?_____

- Stores situated near the market area __, Why?_____

- Other:_____
Why?_____

2. Estimate average size of WFC supplier's delivery to a customer

- average delivery is _____tns.

3. Following suppliers have been determined as key competitors of Veitsiluoto in WFC business. Estimate development of market shares in research area:

(product: WF 2xCTD 80-150 gsm)

company	Market share (%)				
	1985	1986	1987	1988	1989
Enso					
Håvrestrom					
KNP					
PWA					
Leykam					
Daishowa					
Jujo					
Kanzaki					
Oji					
Yuen Foong Yu					
Moorim					
(rest)					
TOTAL	100	100	100	100	100

5. In Your opinion, why do Japanese suppliers in general have demand for their products with considerably higher prices:

(1= no effect, 5= very strong effect)

- product quality ____
- fast, punctual deliveries ____
- long business relations with customers ____
- strength in personal selling ____
- strength in advertising ____
- strength in sales network ____
- strength in PR, etc. ____
- other, what _____

6. Does any European supplier offer "special" substances characteristic to Far East market (like 128 gsm). (Y/N) ____

- If yes, who: 1) _____, substances: __, __, __, __
- 2) _____, substances: __, __, __, __
- 3) _____, substances: __, __, __, __
- 4) _____, substances: __, __, __, __
- 5) _____, substances: __, __, __, __

7. Consumption by WFC classification:

(EPI-classification is done according to the coating quantity)
(Veitsiluoto's product will be of A2-A3 quality)

classification of WFC paper	% of ttl 1989 WFC consumption	% of ttl 1995 WFC consumption
premium art A1	_____	_____
special art A2	_____	_____
standard art A3	_____	_____
low coated B	_____	_____
total	100	100

[illegible]

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper appears to be a standard notebook page.

PRICING:

3. Estimate status of the company in research area:
(range from 1 to 5)

(1=price leader, 5=has the lowest price),: _____

(1=first one to cut price, 5=last one to cut): _____

(1=follows others in pricing, 5=independent pricing): _____

4. How freely _____'s representatives can take action in pricing

(1=representative has all authority, 5= pricing decisions
are made totally by the principal)

- In Singapore: _____

- In Hongkong: _____

- In Malaysia: _____

- In Philippines: _____

- In China: _____

- In Taiwan: _____

5. What is the currency used by the company? _____

6. What is their main term of payment _____

7. Time of payment given by the company:

- at sight _____% of all contracts

- 30-90 d _____% of all contracts

- 90-> d _____% of all contracts

8. Other strengths / weaknesses in pricing:

9. Latest moves in pricing made by the company (what + why):

DISTRIBUTION:

9. Company's sales channels to research area:

- name and location of the representative
- status of the representative [agent, sales subsidiary, etc.]
- size of the representative by number of employees

- a) Channel to Singapore: _____,
status: _____, size: _____.
- b) Channel to Hongkong: _____,
status: _____, size: _____.
- c) Channel to Malaysia: _____,
status: _____, size: _____.
- d) Channel to Philippines: _____,
status: _____, size: _____.
- e) Channel to China: _____,
status: _____, size: _____.
- f) Channel to Taiwan: _____,
status: _____, size: _____.

10. Estimate effectiveness of company's sales channels in:

(1=poor efficiency, 5=very effective)

- | | |
|------------------|--------------------|
| - Singapore ____ | - Hongkong ____ |
| - Malaysia ____ | - Philippines ____ |
| - China ____ | - Taiwan ____ |

11. Do You think that _____ is likely to change its marketing channels in research area in future?

(Y/N) _____, Why/why not: _____

If yes, how: _____

12. Representative's pre/post -service to customers:

(1=no service, 5=very high service level)

- Singapore _____ - Hongkong _____

- Malaysia _____ - Philippines _____

- China _____ - Taiwan _____

13. _____ has stores close to the research area in:

a) _____, size: _____ tns.

b) _____, size: _____ tns.

c) _____, size: _____ tns.

14. _____'s time of delivery: _____ weeks from placing order.

15. Term of delivery (CIF,etc.) used: _____

16. How often competitor can arrange deliveries?

- delivery frequency: _____ deliveries in 30 days.

17. Other strengths / weaknesses in distribution:

COMMUNICATION:

17. Estimate _____'s strength in personal selling:

- Number of salesmen operating in research area:_____

(1=poor, 5=very strong):

- Expertise in WFC business:_____
- Expertise in WFC technics (production + printing):_____
- Expertise in selling in general:_____
- Expertise in area's special conditions:_____
- Business relations with customers:_____
- Activity in area:_____
- Service level:_____

18. Activity in advertising:
(Any form of non-personal presentation of products/company)
(1=poor, 5=very strong): _____

19. Activity in sales promotion:
(1=poor, 5=very strong)

- exhibitions _____
- samplings _____
- other, what:_____

20. Publicity in research area:
(1=poor, 5=very strong):_____

21. Other strengths / weaknesses in communication:

OBJECTIVES:

21. Estimate objectives of the competitor:

(1=not characteristic, 5=very propable objective)

- Building WFC market share ____
- Improving aggressively WFC market share ____
- Holding WFC market share ____
- Preventing new WFC entrants ____
- Rapid cash recovery ____
- Follow the market leader ____
- Production economies by expanding WFC sales ____
- Withdrawal from WFC business ____
- Other, what: _____

22. Sub-objectives of the competitor: (Y/N)

- Improvement in product quality ____, how: _____

- Improvement in distribution system ____, how: _____

- Improvement in communication ____, how: _____

- Other, what: _____,
how: _____

FINNPAP OVERSEAS SERVICE DEVELOPMENT PROGRAMM

PART IV: WFC CUSTOMERS

1. Factors important to a WFC customer:

(estimate in 1-5 range; 1=not essential, 5=very important)

- prompt deliveries ____
- quick deliveries ____
- frequent deliveries ____
- price reductions ____
- product quality in general ____
 - * opacity ____
 - * brightness ____
 - * gloss ____
 - * stiffness ____
 - * bulk ____
 - * roughness ____
 - * ink absorbitiy ____
 - * package ____
 - * other, what: _____
- service in general ____
- post-service ____
- communication -> improvement of weaknesses ____
- PR, advertising, information flow ____
- other, what: _____

2. In Your opinion, optimal size of a WFC lot is:

- _____ tns in 1989.

- _____ tns in 1995, if different from 1989's
figure, why: _____

3. Single-lot contracts vs. long-term contracts:

(1=not important (not true), 5=very important)

A single-lot contract gives You:

- a possibility to choose the cheapest offer available ____
- uncertainty in delivery times ____
- a possibility to choose the best supplier available ____
- uncertainty in getting the right product quality ____
- a possibility to price reductions ____
- other, what: _____

A long-term contract gives You:

- certainty in getting the right quality ____
- certainty in getting deliveries on time ____
- a possibility to better communication with the supplier ____
- a possibility to get better service ____
- other, what: _____

4. In Your opinion, what are the major changes in future in
WFC business that suppliers should take under consideration?

5. Marketing mix comparison between some WFC suppliers:

(estimate in 1-5 range) (product = WF 2 x CTD)

- product: 1=poor quality
5=excellent quality
- deliveries: 1=not prompt or exact deliveries
5=very prompt and exact deliveries
- communication: 1=poor information flow
5=excellent information flow
- service: 1=poor service level
5=excellent service level

WFC supplier	product	deliveries	communication	service
Finnpap				
Enso				
Håfreström				
Leykam				
KNP				
PWA				
Daishowa				
Jujo				
Kanzaki				
Oji				
Yuen Foong Yu				
Moorim				

Thank You for Your co-operation,

Best regards

Heikki Manninen/Finnpap Overseas and Trading

LÄHDELUETTELO

- | | |
|---|--|
| Abell, Derek F. &
Hammond, John S. | Strategic Market Planning:
Problems and Analytical
Approaches. New Jersey 1979 |
| Almi, Pekka | Hong Kongin Taloudellinen
Kehitys, K.O.P:n tutkimus-
raportti, Helsinki 1989 |
| Bank Of America | Asian Development Outlook,
New York 1989 |
| Camillus, J. | Strategic Planning & Management
Control, London 1985 |
| China External Trade
Development Council | Trade Opportunities in Taiwan,
Keelung 1989 |
| Cleland, David | Strategic Planning Perspectives
for Asia. Business International
No 1. 3/89 |
| Hawkins-Wright | E.P.I. Forecast Update for Wood-
free Coated Paper, London 1990 |
| Kauppa- ja
Teollisuusministeriö | Metsäteollisuuden Energiakustannukset,
Kansainvälinen vertailu, Otaniemi 1989 |
| Kaufman, C. | Commodity Trading Models, London 1984 |
| Hofer, Charles | Strategy Formulation: Analytical
Concepts. The West Series in
Minnesota policy, Minnesota 1978 |

Madura, Jeff	International Financial Management, St. Paul 1986
Majaro, Simon	International Marketing: A Strategic Approach to International Markets, London 1986
Mesch, Allen	Forecast 1990. Paper Market Digest, Oct. 1989, Vol. 7, Iss. 8
Pearson, Barrie	Successful Aquisitions of Unquoted Companies, London 1983
Porter, Michael	Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industrites and Competitors, New York 1980
	Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985
P & E Risk Consultancy Ltd	Asia Roundup: Opportunities and Threats in Far East Markets, London 1989
Samuelson, Paul	Economics, Tokio 1985
Schendel, Dan	Strategic Management: A New Wiev to Business Policy and Planning, Boston 1979
Stewnson, Howard	Defining Corporate Strengths and Weaknesses, London 1976
Swedish Employers' Federation	Wages and Labour Costs of Workers, Paper and Paper Products, International Comparison, Stockholm 1988
Will, Robert	How to Select a Strategy, London 1965

HAASTATTELUT

Chew, Desmond; Sales Manager, Finnpap Far east Ltd, Singapore

Ernrooth, Ken; Myyntijohtaja, Finnpap Helsinki

Grant, Roger; Managic Director, Finnpap Far east Ltd, Singapore

Ho, Andie; Sales Manager, Finnpap Hong Kong Ltd, Hong Kong

Ilves, Lasse; Myyntipäällikkö, Veitsiluoto Oy

Jerman, Tom; Markkinatutkimuspäällikkö, Finnpap Helsinki

Lähdeaho, Erkki; Director, Finnpap Hong Kong Ltd, Hong Kong

Mattila, Sari; Myyntipäällikkö (Kaakkois-Aasia),
Finnpap Overseas and Trading

Nyström Kaj; Tekninen Johtaja, Finnpap Helsinki

Ray, Ulf; Kuljetuspäällikkö, Transfennica, Helsinki

Stubb, Holger; Kuljetusjohtaja, Transfennica, Helsinki

LUKUSOBIKPH

TEKNILLINEN KORKEAKOULU
Puunjalostustekniikan laitos
Kirjasto